المؤلف الأكثر مبيعاً تبعاً لتقييم نيويورك تايمز





ماكسويل

أكثر
كتب الأعمال مبيعاً
تبعاً لتقييم نيويورك تايمز
أكثر كتب وول ستريت جورنال مبيعاً
تم بيع أكثر من مليون نسخة
أكثر كيب بيزنيس ويك مبيعاً
على مدار أكثر من سنة

٢١ قانوناً لا يقبل الجدل فى القيادة

اتبعها وسوف يتبعك الناس

تمهيد بقلم: ستيفن آر. كوفى



الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي



٢١ قانوناً لا يقبل الجدل

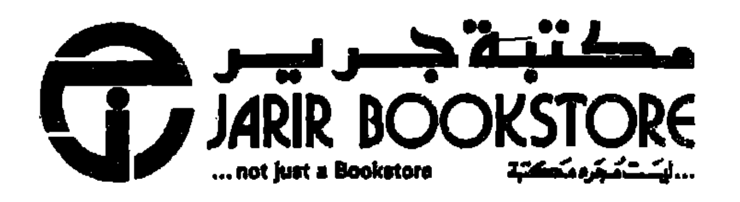
فى القيادة

FARES_MASRY

اتبعها وسوف يتبعك الناس

جون س.
ماكسويل

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

إعادة طبع الطبعة الثالثة ٢٠١٢

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ -تليفون٠٠٠ ٩٦٦١٤٦٢٦+ -فاكس٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

The 21 Irrefutable Laws of Leadership

Follow Them *and* People Will Follow You



Revised & Updated
10th Anniversary Edition

John C. Maxwell





Thomas Nelson
Since 1798

هذا الكتاب مهدى إلى تشارلي ويتزيل، شريكي في الكتابة منذ عام ١٩٩٤. لقد كتبنا معاً أكثر من أربعين كتاباً، وقد استمتعت بتعاوننا معاً في كل واحد منها. فبينما كنت أعمل جاهداً على إضافة القيمة للآخرين عن طريق تحديد وتعليم مبادئ القيادة، فإنك يا تشارلي أضفت القيمة لي ولجهودي. إن أفكارك ومهاراتك ككاتب محترف بارع استمتع بها ملايين القراء. ونتيجة لذلك، فقد تركت أثراً على عدد من الناس أكبر من أي شخص آخر في إطار دائرة المقربين مني. ولهذا، لك مني خالص الشكر.

جدول المحتويات

تمهيد

بقلم: ستيفن آر. كوفي

عندما طلب مني جون ماكسويل كتابة تمهيد لطبعة السنة العاشرة هذه من كتاب "٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة"، شعرت بالإطراء والإثارة. فخلال العقدين الماضيين من الزمان، كنت أنا وجون نسلك طريقين متوازيين كمتحدثين وكاتبين. لقد أطلق علينا لقب "خبراء في القيادة" مع مر السنين. وكل منا يعرف ويقدر ويحترم عمل الآخر. ولكن على الرغم من التشابهات بين رسالة كل منا، فإننا نادراً ما تحدثنا أمام نفس الجمهور.

لذا، فإن كتابة مقدمة هذا الكتاب تعطيني الفرصة لتقديم جون ماكسويل ونصائحه لبعض أفراد جمهوري الذين لم يقرءوا أعمال جون بعد. وهل من كتاب أفضل أقدمه لجمهوري وأوصي بقراءته من هذه الطبعة الجديدة المنقحة من كتاب "٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة"؟ فهذا الكتاب بمثابة بيان بآراء ونصائح وحياة جون. ادرس هذا الكتاب وسوف تتعرف جيداً على جون ماكسويل الإنسان وكذلك على فلسفته في القيادة.

عندما نُشر هذا الكتاب لأول مرة في عام ١٩٩٨، أدركت على الفور إلى أي مدى تلك القوانين عملية وفعالة. وهي لا تزال كذلك. لقد أسس جون ماكسويل سمعته كمتواصل بارع على مدار أكثر من ثلاثة عقود. وكما يقول هو، فإن المتواصلين "يجعلون الصعب سهلاً". فبدلاً من أن يكون هذا الكتاب بمثابة دراسة متخصصة صعبة للقيادة، فإنه أشبه بكتيب تعليمات أساسي. وفي كل فصل، سوف تتعرف على أفراد اتبعوا –أو لم يتبعوا– القانون محل النقاش. وستجد تعريفاً واضحاً وبسيطاً للقانون نفسه. والأهم من كل هذا هو أن جون سيعرض لك خطوات محددة لتطبيق القانون على القيادة في عملك، أو مجتمعك، أو أسرتك.

لقد أخبرني جون بشأن هذه الطبعة أنه كان يشعر بالإثارة تجاه فرصة إضافة الدروس التي تعلمها منذ كتابة الطبعة الأولى من الكتاب. إنني أفهم ما يقصده. إن القيادة ليست شيئاً ثابتاً جامداً، ولا ينبغي أن تكون الكتب التي تتناولها ثابتة أو جامدة بدورها. إنني أعتقد أن هذه الطبعة المنقحة سيكون لها أثر أعظم من سابقتها. لقد تم تحديث

القوانين، وتحسين الأمثلة التوضيحية، وتحسين التطبيقات. ولم يتم تجاهل مفاهيم القيادة الأساسية؛ ولكن، تم تحديثها من أجل جيل جديد من القادة. وكما كانت الطبعة الأصلية رائعة، فإن تلك الطبعة أفضل منها وأكثر روعة.

وإذا كان هذا الكتاب جديداً تماماً بالنسبة لك، فدعني أقل لك إنك على وشك أن تحظى بمتعة خالصة. هذا الكتاب سيغير الطريقة التي تعيش وتقود بها. وبينما تقرأ، ستحظى بالتشجيع والتحفيز، وستزيد قدرتك على القيادة. وإذا كنت قد قرأت الكتاب الأصلي، فسوف تغمرك تلك الطبعة الجديدة بالإثارة. ستتعلم الكثير من الدروس الجديدة وكذلك سيتم تذكيرك بحقائق ستفيدك كثيراً. وعن طريق الانخراط في الأنشطة التطبيقية الجديدة في هذه الطبعة، سوف تشحذ وتعزز مهاراتك بشدة.

إنني واثق بأن القارئ سيستمتع ويستفيد من قراءة هذا الكتاب، تماماً كما استمتعت واستفدت أنا نفسي. وداخل الكتاب، سوف تجد قصصاً وحكايات مدهشة وملهمة عن القيادة!

ستيفن آر. كوفي

مؤلف كتاب "العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعلية"،

و "العادة الثامنة" The 8th Habit و Everyday Greatness

شكر وتقدير

شكراً لآلاف القادة في جميع أنحاء العالم الذين تعلموا، وأحياناً طوروا، قوانين القيادة، وبذلك شحذوا تفكيري.

شكراً لفريق العاملين في دار توماس نيلسون الذين أعطوني الفرصة لتنقيح وتحسين هذا الكتاب، خاصة تامي هيم على قيادتها الاستراتيجية، وفيكتور أوليفر الذي كان مفيداً في تطوير المفهوم الأصلي.

كما أشكر ليندا إيجيرز، مساعدتي التنفيذية، ومساعدتها، سو كالدويل، من أجل خدماتهما الرائعة واستعدادهما لبذل كل جهد إضافي في كل مطلوب في كل يوم.

وأشكر أيضاً تشارلي ويتزيل، كاتبي، وستيفاني، زوجته، اللذين ما كان لهذا الكتاب أن يرى النور دون جهدهما.

مقدمـــة

كل الكتب عبارة عن محادثة بين المؤلف وبين قارئ الكتاب. بعض الناس يختارون الكتاب الذي يقرءونه على أمل أن يمدهم ببعض التشجيع والتحفيز. والبعض يلتهمون المعلومات التي يحتويها الكتاب كما لو كانوا يحضرون دورة تعليمية مكثفة. وآخرون يجدون بين صفحات الكتاب معلماً ناصحاً يمكن أن يقابلوه يومياً، أو أسبوعياً، أو شهرياً.

والشيء الذي أحبه في كتابة الكتب هو أن الكتابة تتيح لي "التحدث" مع العديد من الناس الذين لن أقابلهم بصفة شخصية أبداً. لهذا السبب اتخذت القرار عام ١٩٧٧ بأن أصبح مؤلفاً. لقد كانت لدي رغبة شديدة في إضافة القيمة إلى الناس حفزتني على الكتابة. وتلك الرغبة لازالت تتأجج بداخلي حتى اليوم. ليست هناك أشياء كثيرة أعلى قيمة بالنسبة لي من أن أكون بالخارج وأجد شخصاً لم أقابله أبداً من قبل يقول لي: "أشكرك، لقد ساعدتني كتبك كثيراً". لهذا السبب أكتب؛ وأعتزم الاستمرار في الكتابة!

وعلى الرغم من الإشباع العميق النابع من معرفتي بأن كتبي تساعد الناس، فإن هناك أيضاً إحباطاً هائلاً يصاحب كون المرء مؤلفاً. فبمجرد أن يتم نشر الكتاب، فإنه يتجمد في الزمن. فلو أنني أنا وأنت نعرف بعضنا شخصياً وكنا نلتقي أسبوعياً أو شهرياً للتحدث عن القيادة، لكنت قد أطلعتك على شيء جديد تعلمته في كل مرة أقابلك فيها. إنني كإنسان مستمر في النمو والتطور. إنني أقرأ باستمرار، وأحلل أخطائي، وأتعلم منها. كما أنني أتحدث إلى قادة رائعين لأتعلم منهم. وفي كل مرة كنت أنا وأنت سنتقابل فيها، كنت سأقول لك: "لن تصدق ما تعلمته للتو".

وباعتباري متحدثاً في المؤتمرات والأحداث العامة، فإنني كثيراً ما أقوم بتدريس المبادئ التي أكتب عنها في كتبي، وأقوم دائماً بتحديث مادتي. فأستخدم قصصاً جديدة، وأقوم بتحديث الأفكار. وكثيراً ما أكتسب أفكاراً وتبصرات جديدة أمام الجمهور. إلا أنني عندما أعيد قراءة الكتب التي كتبتها سابقاً، أولاً، أدرك إلى أي مدى تغيرت وتطورت منذ وقت كتابتها. وثانياً، يصيبني الإحباط لأن الكتب لا تستطيع النمو والتطور معي.

لهذا السبب شعرت بالإثارة عندما سألتني دار النشر، توماس نيلسون، ما إذا كنت أرغب في تنقيح كتاب "٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة" لنشره في طبعة خاصة احتفالاً

بمرور ١٠ سنوات على نشر الكتاب الأصلي. عندما بدأت في تأليف الكتاب الأصلي، كان السؤال هو: "لو أنك وضعت كل شيء تعلمته عن القيادة على مر السنين بشكل مختصر في قائمة قصيرة، فكيف ستبدو تلك القائمة؟" وكانت إجابتي هي أن كتبت أسس القيادة، وقمت بتوصيلها بأكبر قدر ممكن من البساطة والوضوح. وبعد نشر الكتاب بوقت قصير وظهوره على أربع قوائم مختلفة لأكثر الكتب مبيعاً، أدركت أن الكتاب له القدرة على مساعدة الكثير من الناس في أن يصبحوا قادة أفضل.

النمو = التغير

ولكن الآن، وبعد مرور سنوات، هناك أشياء لم أعد راضياً عنها في الطبعة الأصلية، وعرفت أنني أستطيع تحسين بعض الأفكار. كما أن بعض القصص أصبحت عتيقة، وأردت استبدالها بقصص جديدة. كما أنني طورت مواد جديدة لشرح وتوضيح بعض المبادئ بصورة أفضل. وأثناء تعليم قوانين القيادة قرابة عقد كامل من الزمن في عشرات الدول في جميع أنحاء العالم، أجبت عن آلاف الأسئلة حول تلك القوانين. وتلك العملية جعلت تفكيري أكثر تطوراً عما كان عليه عندما كتبت الكتاب لأول مرة. والعمل على تلك الطبعة الخاصة في السنة العاشرة لصدور الكتاب أتاح لي إجراء التحسينات المطلوبة عليه.

وقد تركز أكبر تغيير أردت إجراءه على الكتاب الأصلي بشكل كبير على اثنين من القوانين. لعلك تتساءل: ماذا؟ *كيف يمكنك تغيير أحد القوانين* ***غير القابلة للجدل*** *التي وضعتها بنفسك؟*

أولاً، أثناء تدريس القوانين، سرعان ما اكتشفت أن اثنين من القوانين كانا حقاً عبارة عن فروع من قوانين أخرى. قانون إي. إف. هيوتون (عندما يتحدث القائد الحقيقي، ينصت الناس) كان حقاً مجرد جانب من قانون التأثير (المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛ لا أكثر ولا أقل). عندما تتوقف مجموعة من الأفراد الجالسين حول مائدة وينصتون لقائد يتحدث، فإنهم يوضحون أن المتحدث له تأثير. ولأن أفكار قانون إي. إف. هيوتون كانت جزءاً من قانون التأثير، فقد قمت بدمج هذين الفصلين معاً. وبالمثل، أدركت أن قانون التوالد (الأمر يتطلب قائداً لتنشئة قائد) متضمن في قانون النمو المتدفق (لإضافة النمو، قم بقيادة تابعين؛ ولمضاعفة النمو، قم بقيادة قادة). ولهذا السبب، دمجت هذين القانونين معاً أيضاً.

والشيء الآخر الذي حدث هو أنني بدأت أدرك أنني غفلت عن بعض الأشياء عند الكتابة عن قوانين القيادة في الكتاب الأصلي. لقد اكتشفت أول قانون أغفلته بمجرد أن قمت بتدريس القوانين في بعض الدول النامية. لقد وجدت أنه في العديد من هذه الدول، ترتكز القيادة على المنصب، والثراء، والسلطة. وفي نموذج القيادة الذي وضعته، كنت قد أخذت بعض الأشياء باعتبارها من المسلمات. لقد كنت أرى القيادة في الأساس على أنها شكل من أشكال الخدمة، ولم أضع قانوناً لتعليم هذا المبدأ. وكان القانون الثاني الذي أغفلته متعلقاً بوضع نموذج للقيادة والتأثير في ثقافة المؤسسات. وكانت النتيجة هي إضافة قانونين جديدين في تلك الطبعة الجديدة من الكتاب:

قانون الإضافة: القادة يضيفون القيمة عن طريق خدمة الآخرين

قانون الصورة: الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله

ومن منظور اليوم، أسأل نفسي: كيف حدث أن أغفلت هذين القانونين بأي حال؟ ولكن هذا ماحدث. والخبر السار هو أنك لن تغفلهما بعد الآن! وأشعر يقيناً بأن هذين القانونين سيضيفان قيمة هائلة للكتاب ولقدرتك على القيادة. إن خدمة الآخرين وتوجيههم لأسلوب القيادة الناجح عنصران أساسيان للقيادة الناجحة. وليتني أستطيع تنقيح جميع كتبي كل عشر سنوات لأضيف إليها الأشياء التي غفلت عنها!

دروس أكثر تعلمتها

هناك أمران آخران تذكرتهما بينما كنت أدرس قوانين القيادة الـ ٢١ خلال تلك السنوات العشر الأخيرة:

١. القيادة تتطلب القدرة على القيام بأكثر من شيء واحد بكفاءة

القادة الناجحون يدركون بالغريزة أن التركيز مهم من أجل الإنجاز. ولكن القيادة شيء معقد للغاية. خلال فترة الاستراحة في أحد المؤتمرات التي كنت أدرس فيها قوانين القيادة الـ ٢١، اقترب مني طالب شاب بالجامعة وقال: "أعلم أنك تدرس ٢١ قانوناً للقيادة، ولكنني أريد الخلاصة"، ورفع إصبع السبابة وسألني بحزم: "ما الشيء الواحد الذي يجب أن أعرفه عن القيادة؟".

وفي محاولة لمحاكاة حزمه، رفعت إصبع السبابة وأجبت: "الشيء الواحد الذي يجب أن تعرفه عن القيادة هو أن هناك أكثر من شيء واحد يجب أن تعرفه عن القيادة!". لكي نمارس القيادة بفعالية ونجاح، ينبغي علينا القيام بـ ٢١ شيئاً بكفاءة.

٢. لا أحد يطبق القوانين الـ ٢١ جميعاً بكفاءة

برغم حقيقة أنه يجب علينا القيام بـ ٢١ شيئاً بكفاءة لكي نكون قادة ممتازين، فالواقع هو أن أحداً منا لا يقوم بها جميعاً بكفاءة. فعلى سبيل المثال، إنني متوسط أو تحت المتوسط في خمسة من القوانين؛ وأنا من كتب الكتاب! ما الذي يجب على القائد فعله إذن؟ يتجاهل تلك القوانين كلياً؟ كلا، عليه أن يبني فريق قيادة.

في نهاية هذا الكتاب، ستجد تقييماً للقيادة. إنني أحثك على خوضه لتقييم كفاءتك فيما يتعلق بكل قانون. وبمجرد أن تحدد القوانين التي يكون مستواك فيها متوسطاً أو تحت المتوسط، ابدأ البحث عن أفراد فريق يمتلكون مهارات قوية في المناطق التي تمتلك أنت فيها مهارات ضعيفة. سوف يكملون نقصك، والعكس بالعكس، وسوف يستفيد الفريق بأكمله. هذا من شأنه أن يمكنك من بناء فريق قيادة مكون من أفراد بارعين. وتذكر أنه ليس هناك شخص واحد أكثر ذكاء من المجموعة.

بعض الأشياء لا تتغير أبداً

بالرغم من أنني قمت بإجراء بعض التعديلات على القوانين وقمت بتحديث طريق تعليمها للآخرين، فإن بعض الأشياء لم تتغير مطلقاً خلال السنوات العشر الماضية. لازالت القيادة هي القيادة، أينما ذهبت ومهما فعلت. العصر يتغير، والتكنولوجيا تتطور، والثقافات تختلف من مكان لمكان. ولكن مبادئ القيادة ثابتة؛ سواء لدى الإغريقيين القدماء، أو جيوش العالم الحديث، أو قادة المجتمع العالمي، أو قادة دور العبادة، أو رجال الأعمال في الاقتصاد العالمي اليوم. مبادئ القيادة لا تتغير ولا تتبدل مع مرور الزمن.

بينما تقرأ الفصول التالية من الكتاب، أريد منك أن تتذكر دائماً أربع أفكار:

١. **يمكن تعلم القوانين.** بعض القوانين أسهل في فهمها وتطبيقها من البعض الآخر، ولكنها جميعاً يمكن تعلمها.

٢. **القوانين قائمة بذاتها.** كل قانون يكمل باقي القوانين، ولكنك بحاجة لتعلم أحدها لكي تتعلم آخر.
٣. **القوانين تحمل معها النتائج.** إذا طبقت القوانين، فسوف يتبعك الناس. وإذا انتهكتها أو تجاهلتها، فلن تكون قادراً على قيادة الآخرين.
٤. **القوانين هي أساس القيادة.** بمجرد أن تتعلم المبادئ الرئيسية، يكون عليك أن تمارسها وتطبقها في حياتك.

سواء كنت تابعاً بدأ لتوه اكتشاف أثر القيادة أو قائداً طبيعياً لديه تابعون بالفعل، يمكنك أن تصبح قائداً أفضل. وبينما تقرأ عن قوانين القيادة، قد تدرك أنك تمارس بعضها بالفعل بفعالية كبيرة. وقوانين أخرى يمكن أن تعري مناطق ضعف لم تكن تعرف أنك تعاني منها. استخدم مراجعتك للكتاب كتجربة تعلم. في هذه الطبعة، قمت بإضافة بعض التمارين في نهاية كل فصل لمساعدتك على تطبيق كل قانون من قوانين القيادة على حياتك.

وبغض النظر عن موضعك من عملية القيادة، اعلم هذا: كلما زاد عدد القوانين التي تتعلمها، أصبحت قائداً أفضل. وكل قانون من القوانين يشبه أداة جاهزة للاستخدام لمساعدتك على تحقيق أحلامك وإضافة القيمة للآخرين من الناس. اختر واستخدم أي أداة، وسوف تصبح قائداً أفضل. وإذا تعلمت استخدام جميع الأدوات، فإن الناس سيتبعونك عن طيب نفس وبكل سرور.

والآن، لنفتح صندوق الأدوات معاً.

١

قانون السقف

القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية المرء

غالباً ما أفتتح المؤتمرات التي أتحدث فيها عن القيادة بشرح قانون السقف لأنه يساعد الناس على فهم قيمة القيادة. فإذا استطعت فهم هذا القانون جيداً، فسوف ترى التأثير الهائل للقيادة على كل جانب من جوانب حياتك. وإليك القانون: القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية المرء. فكلما كانت قدرة أحد الأشخاص على القيادة أقل، كان سقف إمكانياته منخفضاً. وكلما كانت قدرته على القيادة أعلى، كان سقف إمكانياته مرتفعاً. وكمثال، إذا كان مستوى قيادتك هو ٨، فإن فعاليتك لا يمكن أن تزيد بأي حال عن ٧. وإذا كان مستوى قيادتك هو ٤، فإن فعاليتك لن تكون أعلى من ٣. قدرتك على القيادة – سواء كانت مرتفعة أو منخفضة – هي التي تحدد دائماً مدى فعاليتك والتأثير المحتمل لمؤسستك.

دعني أروِ لك قصة تشرح قانون السقف. في عام ١٩٣٠، انتقل أخوان شابان اسمهما ديك وموريس من نيو هامبشاير إلى كاليفورنيا بحثاً عن الحلم الأمريكي بالثراء. كانا قد تخرجا للتو من المدرسة العليا، ولم يريا فرصاً كافية في موطنهما. لذا فقد توجها مباشرة إلى هوليوود حيث عثرا أخيراً على وظيفتين في أستوديو سينمائي.

وبعد فترة قصيرة، حثهما روحهما المحبة للعمل المستقل واهتمامهما بمجال الترفيه على افتتاح مسرح في جليندال، وهي مدينة على بعد خمسة أميال تقريباً شمال شرق هوليوود. ولكن برغم كل الجهد الذي بذلاه لم يتمكن الأخوان من جعل المشروع يحقق النجاح والربح. ففي خلال السنوات الأربع التي أدارا فيها المسرح لم يتمكنا من توليد ما يكفي من النقد لدفع إيجار المسرح الذي يبلغ مائة دولار شهرياً لصاحب المكان.

فرصة جديدة

كانت رغبة الأخوين في النجاح شديدة القوة، لذا فقد ظلا يبحثان عن فرص عمل أفضل. وفي عام ١٩٣٧، عثرا أخيراً على عمل حقق النجاح. لقد افتتحا مطعماً صغيراً لتقديم الطعام في السيارات في مدينة باسادينا، التي تقع شرق جليندال. كان الناس في جنوب كاليفورنيا قد أصبحوا يعتمدون بشدة على سياراتهم، وكانت الثقافة آخذة في التغير لملاءمة هذا الوضع، وكذلك المشاريع التجارية.

كانت المطاعم التي يتم تقديم الطعام فيها في السيارات قد أصبحت ظاهرة انتشرت في بداية الثلاثينيات، وكانت تحقق رواجاً وشهرة كبيرة. فبدلاً من أن تجلس في قاعة لتناول الطعام، كان الزبائن يقودون سياراتهم إلى ساحة لإيقاف السيارات بجوار مطعم صغير، ويطلبون طعامهم من نادل المطعم، ويحصلون على الطعام على أطباق تأتيهم وهم جلوس في سياراتهم. كان الطعام يتم تقديمه في أطباق صيني وآنية زجاجية وأدوات معدنية. كانت تلك فكرة مناسبة لوقتها في مجتمع كان إيقاع سرعته يزداد ويصبح أكثر وأكثر تنقلاً وحركة.

حقق مطعم ديك وموريس الصغير نجاحاً هائلاً، وفي عام ١٩٤٠، قررا نقل مشروعهما إلى سان بيرناردينو، وهي مدينة مزدهرة كثيرة السكان معظم سكانها من الطبقة العاملة على بعد خمسين ميلاً شرق لوس أنجلوس. قام ببناء مطعم أكبر وتوسيع قائمة الطعام من الهوت دوج، والبطاطس المقلية، والمخفوقات، لتضم أيضاً اللحم البقري المشوي، وساندوتشات الهامبرجر، وغير ذلك من الأطعمة. حقق مشروعهما نجاحاً هائلاً، وبلغت المبيعات السنوية ٢٠٠٠٠٠ دولار، ووجد الأخوان نفسيهما يحققان أرباحاً صافية تبلغ ٥٠٠٠٠ دولار كل عام؛ وهو مبلغ وضعهما بين نخبة الأثرياء في المدينة.

وفي عام ١٩٤٨، أدركا بغريزتهما أن الوقت قد تغير، وقاما بإجراء تعديلات على مشروع المطعم. قاما باستبعاد الندل وأصبح الزبائن يطلبون الطلبات بأنفسهم. كما قاما بتنظيم وتبسيط كل شيء. قاما بتقليص قائمة الطعام، وركزا على بيع ساندوتشات الهامبرجر. وتخلصا من الأطباق، والآنية الزجاجية، وأدوات المائدة المعدنية، وتحولا إلى استخدام المنتجات الورقية والبلاستيكية بدلاً منها. كما قاما بتقليل النفقات وتخفيض الأسعار. وقاما بوضع نظام أسمياه "نظام الخدمة السريعة" Speedy Service System. أصبح مطبخ المطعم أشبه بخط تجميع يركز فيه كل موظف على تقديم الخدمة بسرعة. كان هدف الأخوين هو تقديم الطلب لكل عميل في ثلاثين ثانية أو أقل. ونجحا في ذلك.

وبحلول منتصف الخمسينيات، وصلت الإيرادات السنوية إلى ٣٥٠٠٠٠ دولار، وحينها، حقق ديك وموريس أرباحاً صافية بلغت ١٠٠٠٠٠ دولار سنوياً.

من كان هذين الأخوين؟ في تلك الأيام البعيدة، كان يمكنك أن تعرف إجابة هذا السؤال عن طريق قيادة سيارتك إلى مطعمهما الصغير عند تقاطع الشارع الرابع عشر مع الشارع E في سان بيرناردينو. فعلى واجهة المبنى الصغير ذي الثمانية أضلاع، كانت هناك لافتة نيون مكتوب عليها ببساطة "هامبرجر ماكدونالدز". لقد حقق ديك وموريس ماكدونالد نجاحاً باهراً، وأصبح الباقي -كما يقولون- شيئاً من التاريخ، أليس كذلك؟ نعم، ليس كذلك. فالأخوان ماكدونالد لم يتجاوزا أبداً هذا المستوى لأن قدرتهم الضعيفة على القيادة وضعت سقفاً لقدرتهما على النجاح.

القصة وراء القصة

صحيح أن الأخوين ماكدونالد حققا الأمان المالي. لقد كان مطعمهما واحداً من أكثر المطاعم ربحاً في أمريكا، لدرجة أنهما شعرا بصعوبة في إنفاق المال الذي ربحاه. كانت عبقريتهما تكمن في خدمة العملاء وتنظيم مطبخ المطعم. وتلك الموهبة أدت إلى إنشاء نظام جديد لتقديم خدمة الطعام والشراب. وفي الواقع، لقد ذاع خبر موهبتهما على نطاق واسع جداً في دوائر خدمة تقديم الطعام لدرجة أن بعض الناس بدءوا في الكتابة لهما وزيارة مطعمهما من جميع أنحاء أمريكا للتعرف أكثر على طرقهما في تقديم الطعام. وفي مرحلة معينة، أصبحا يتلقيان ما يصل إلى ثلاثمائة مكالمة هاتفية وخطاب كل شهر.

وهذا قادهما إلى فكرة تسويق اسم "ماكدونالدز". لم تكن فكرة منح الامتيازات لفتح فروع للمطاعم بنفس الاسم فكرة جديدة. لقد كانت موجودة منذ عدة عقود. وبالنسبة للأخوين ماكدونالد، بدت تلك طريقة لكسب المال بدون الحاجة إلى فتح مطعم آخر بنفسيهما. وفي عام ١٩٥٢، بدءا في هذا الأمر، ولكن جهودهما باءت بفشل ذريع. وكان السبب بسيطاً. لقد كانا يفتقران لمهارات القيادة اللازمة لتحقيق النجاح لمؤسسة أكبر حجماً. كان ديك وموريس ناجحين كمالكين لمطعم واحد. لقد كانا يدركان كيف يديران المشروع، ويزيدان كفاءة نظام العمل، ويقللان التكاليف، ويزيدان الأرباح. كانا مديرين بارعين. ولكنهما لم يكونا قائدين. لقد وضعت أنماط تفكيرهما سقفاً على ما يستطيعان فعله وتحقيقه. وعند قمة نجاحهما، اصطدم ديك وموريس بقانون السقف.

الأخوان يشاركان قائداً

في عام ١٩٥٤، تعرف الأخوان على رجل يدعى راي كروك، وكان هذا الرجل قائداً. كان كروك يدير شركة صغيرة قام بتأسيسها، وكانت تبيع ماكينات صنع المخفوقات. كان يعرف الأخوين ماكدونالد. لقد كان مطعمهما أحد أفضل عملائه. وبمجرد أن زار مطعمهما، كانت لديه رؤية لما يمكن أن يحققه هذا المطعم. وبعين الخيال، كان يرى هذا المطعم يتوسع بطول البلاد وعرضها في مئات الأسواق. وسرعان ما أبرم اتفاقاً مع ديك وموريس، وفي عام ١٩٥٥، قام ببناء مؤسسة ماكدونالدز سيستمز إنك. (التي أصبحت تعرف فيما بعد باسم ماكدونالدز كوربوريشن).

وعلى الفور اشترى كروك حقوق امتياز بحيث يتمكن من استخدامها كنموذج. كان سيستخدم تلك الحقوق في بيع حقوق امتياز أخرى. وبعد ذلك، بدأ في تجميع فريق وبناء مؤسسة لجعل ماكدونالدز كياناً قائماً في جميع أنحاء البلاد. قام بتعيين وتوظيف أكثر الأشخاص الذين وجدهم ذكاءً، وعندما نمى حجم وقدرة فريقه، قام أفراد الفريق بتوظيف أشخاص آخرين يمتلكون مهارات القيادة.

في السنوات الأولى، ضحى كروك بالكثير. وبالرغم من أنه كان في منتصف الخمسينات من عمره، فإنه كان يعمل ساعات طويلة تماماً كما كان عندما بدأ في مجال الأعمال لأول مرة منذ ثلاثين عاماً مضت. قام بالاستغناء عن العديد من مظاهر الترف في منزله، بما في ذلك عضويته في النادي الريفي. وخلال سنواته الثمانية الأولى في مؤسسة ماكدونالدز، لم يتقاضَ راتباً. وليس هذا فحسب، وإنما قام شخصياً باقتراض مبلغ من المال من البنك على حساب وثيقة التأمين على حياته لكي يتمكن من دفع رواتب بعض القادة الرئيسيين الذين كان يريد ضمهم للفريق. وقد آتت تضحياته وقيادته ثمارها أخيراً. في عام ١٩٦١، اشترى كروك الحقوق الحصرية لماكدونالدز من الأخوين مقابل مبلغ ٢,٧ مليون دولار، ومضى في طريقه نحو تحويل المؤسسة إلى مؤسسة أمريكية وكيان عالمي هائل الضخامة. كان من الواضح أن "السقف" في حياة راي كروك وقدرته على القيادة أعلى بكثير من سقف سابقيه.

في السنوات التي حاول فيها ديك وموريس ماكدونالد بيع حقوق امتياز نظام تقديم الطعام الذي قاما بإنشائه، لم يتمكنا من بيع الاسم سوى لخمسة عشر مشترياً، عشرة منهم فقط هم الذين افتتحوا فروعاً بالفعل. وحتى في مؤسسة بهذا الحجم، كانت

قدرتهم المحدودة على القيادة والرؤية بمثابة عقبتين كبيرتين. فعلى سبيل المثال، عندما أخبر صاحب حق الامتياز الأول، نيل فوكس من فونكس، الأخوين بأنه يرغب في أن يسمي مطعمه ماكدونالدز، كانت استجابة ديك هي: "ولماذا؟ إن اسم ماكدونالدز لا يعني شيئاً في فونكس".

وعلى النقيض، كان سقف القيادة في حياة راي كروك يكاد يبلغ عنان السماء. فبين عام ١٩٥٥ وعام ١٩٥٩، نجح كروك في افتتاح ١٠٠ مطعم. وبعد أربع سنوات من هذا، كان هناك ٥٠٠ من مطاعم ماكدونالدز. واليوم، تملك الشركة أكثر من ٣١٠٠٠ مطعم في ١١٩ دولة من دول العالم[١]. كانت القدرة على القيادة -أو بالأحرى الافتقار للقدرة على القيادة- هي السقف لفعالية الأخوين ماكدونالدز.

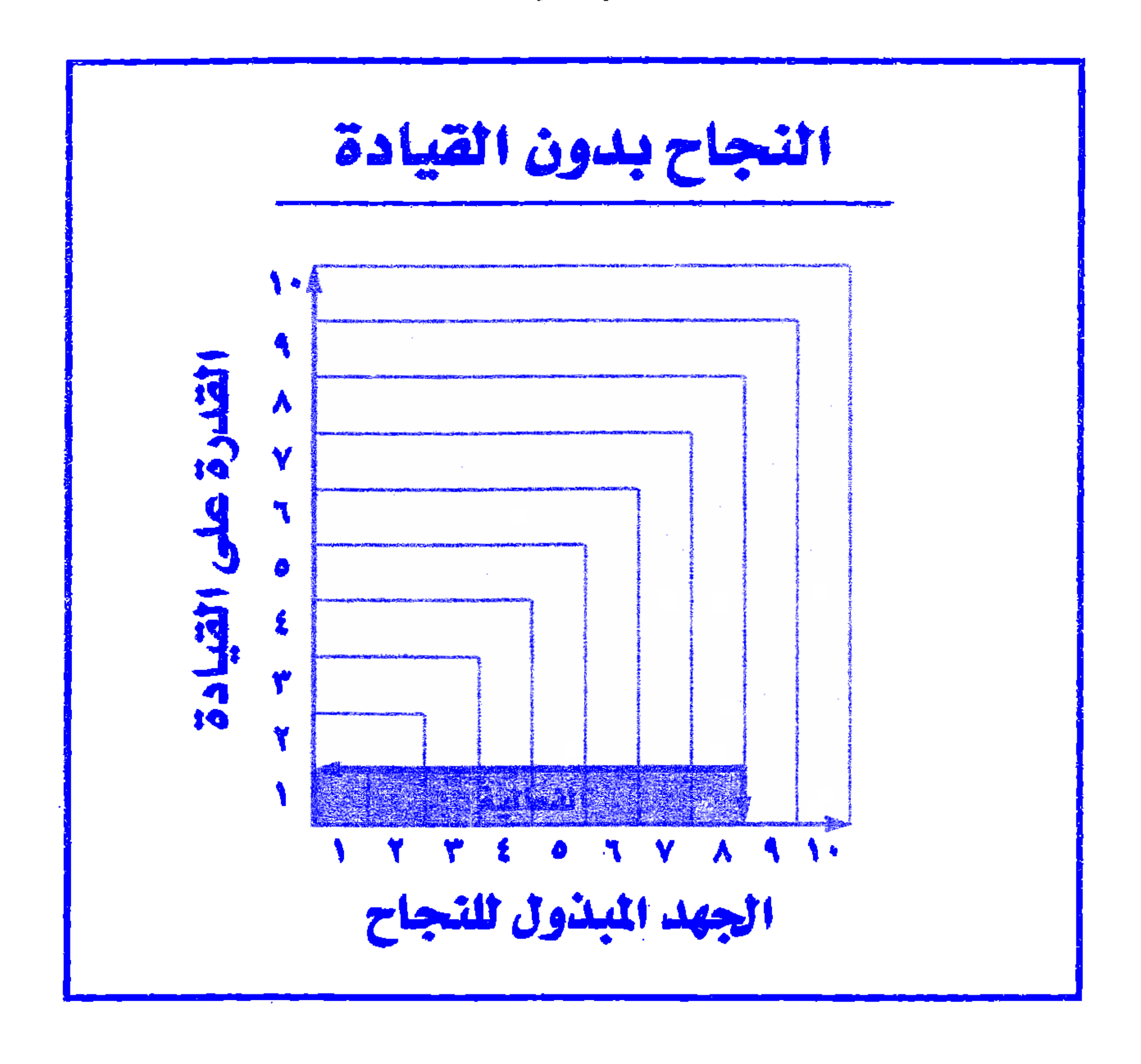
النجاح بدون قيادة

إنني أعتقد أن النجاح في مقدور كل إنسان. ولكنني أعتقد أيضاً أن النجاح الشخصي بدون قدرة على القيادة يحقق فعالية محدودة فحسب. بدون القدرة على القيادة، يصبح تأثير المرء مجرد جزء يسير مما يمكن أن يكون عليه إذا كانت هناك قيادة جيدة. فكلما أردت أن ترتقي أكثر، زادت حاجتك للقيادة أكثر. وكلما زاد الأثر الذي ترغب في صنعه، كنت بحاجة لقدرة أكبر على التأثير. وأي شيء يمكن أن تحققه سيكون محدداً بقدرتك على قيادة الآخرين.

دعني أرسم لك صورة لما أقصده. لنفترض أن درجتك هي ٨ (على مقياس من ١ إلى ١٠) فيما يتعلق بالنجاح. تلك درجة جيدة جداً. وأعتقد أنه سيكون من المنصف أن نقول إن الأخوين ماكدونالد كانا على هذه الدرجة من النجاح. ولكن دعنا نفترض أيضاً أن قدرتك على القيادة ليست على نفس القدر. إنك لا تأبه بها، ولا تبذل أي جهد لكي تنمو كقائد. إنك تعمل كفرد واحد عند المستوى ١. سيبدو مستوى فعاليتك كما يلي:

> *كلما أردت أن ترتقي أكثر، زادت حاجتك للقيادة أكثر. وكلما زاد الأثر الذي ترغب في صنعه، كنت بحاجة لقدرة أكبر على التأثير.*

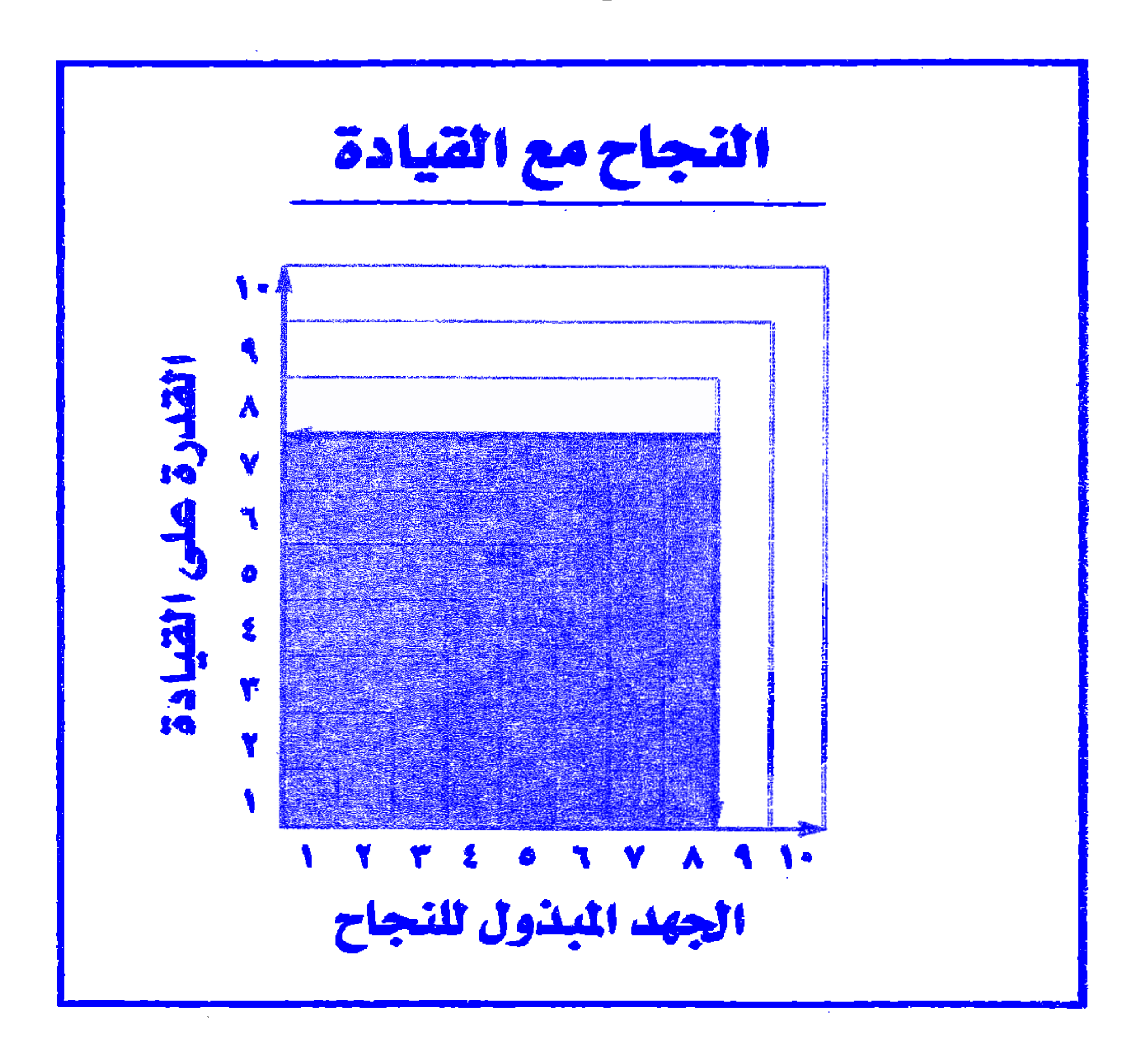
لكي تزيد مستوى فعاليتك، لديك خياران. يمكنك أن تعمل باجتهاد شديد لزيادة مستوى النجاح والتميز؛ أن تعمل حتى تصل لدرجة ١٠. ومن المحتمل أن تتمكن من الوصول



لهذا المستوى، على الرغم من أن قانون تناقص العائد يقول إن الجهد المطلوب للوصول إلى هاتين الدرجتين الأخيرتين قد يتطلب جهداً أكبر من الذي تطلبه الوصول للدرجات الثمانية الأولى. ولو أنك قتلت نفسك حقاً في بذل الجهد، فإنك قد تزيد نجاحك بنسبة ٢٥ بالمائة فحسب.

ولكن لديك خيار آخر. يمكنك العمل باجتهاد على زيادة مستوى قيادتك. لنفترض أن مستوى قدرتك الطبيعية على القيادة هو ٤؛ وهو مستوى أقل قليلاً من المتوسط. فقط عن طريق استخدام أي موهبة طبيعية حباك بها الله، يمكنك أن تزيد بالفعل مستوى فعاليتك بنسبة ٣٠٠ بالمائة. ولكن دعنا نفترض أنك أصبحت دارساً حقيقياً للقيادة وأنك ضاعفت قدراتك. سوف تصل إلى المستوى ٧. بصرياً، سوف تبدو النتائج كما يلي:

عن طريق زيادة قدرتك على القيادة -بدون زيادة الجهد المبذول للنجاح على الإطلاق- يمكنك زيادة فعاليتك الأصلية بنسبة ٦٠٠ بالمائة. إن للقيادة أثراً متضاعفاً.



لقد رأيت أثرها مراراً وتكراراً في جميع أنواع الأعمال والمؤسسات غير الربحية. وهذا هو السبب الذي جعلني أقوم بتعليم القيادة على مدار أكثر من ثلاثين عاماً.

لكي تغير اتجاه المؤسسة، غير القائد

القدرة على القيادة هي دائماً سقف الفعالية الشخصية والمؤسسية. فإذا كانت قدرة الشخص على القيادة قوية، فإن سقف المؤسسة يكون مرتفعاً. ولكن إذا كانت قدرته ضعيفة، فإن المؤسسة تكون مقيدة ومحدودة. لهذا السبب تبحث الشركات في الأوقات الصعبة عن قيادة جديدة. وعندما تمر البلاد بأوقات عصيبة، تنتخب رئيساً جديداً. وعندما تخسر إحدى الشركات مالها، فإنها تعين رئيساً تنفيذياً جديداً. وعندما تتعثر

مؤسسة خيرية، تبحث عن قائد جديد. وعندما يستمر فريق رياضي في الخسارة، يبحث عن مدرب جديد.

ربما كانت العلاقة بين القيادة والفعالية أكثر وضوحاً في الألعاب الرياضية التي تكون النتائج فيها فورية وواضحة. في المؤسسات الرياضية الاحترافية، نادراً ما تكون القضية قضية موهبة أفراد الفريق. فجميع الفرق تقريباً تمتلك لاعبين أصحاب موهبة كبيرة. القيادة هي القضية. والقيادة تبدأ من مالك الفريق وتستمر حتى المدربين وبعض اللاعبين الرئيسيين. وعندما لا تفوز الفرق التي تضم لاعبين موهوبين، فتش عن القيادة في الفريق.

> الفعالية الشخصية والمؤسسية تتناسب مع قوة وجودة القيادة

وأينما وجهت بصرك، يمكنك أن ترى أناساً أذكياء، موهوبين، ناجحين وصلوا إلى حد معين لا يستطيعون تجاوزه بسبب القيود التي تضعها قدرتهم على القيادة. على سبيل المثال، عندما بدأت شركة آبل في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، كان ستيف وزنياك هو العقل المفكر لأجهزة الكمبيوتر التي تنتجها آبل. كان سقف قيادته منخفضاً، ولكن تلك لم تكن الحال بالنسبة لشريكه، ستيف جوبس. كان سقف قيادة هذا الأخير مرتفعاً للغاية لدرجة أنه بنى شركة من الطراز العالمي وأعطاها قيمة تصل إلى تسعة أصفار. ذلك هو أثر قانون السقف.

في الثمانينيات، قابلت دون ستيفنسون، رئيس شركة Global Hospitality Resources, Inc. في سان دييجو، كاليفورنيا، وهي شركة ضيافة استشارية دولية. على الغداء، سألته عن شركته. الشركة اليوم تقدم الاستشارات في الأساس، ولكن في الوقت الذي سألته فيه، كانت الشركة تتولى إدارة الفنادق والمنتجعات التي لا تؤدي أداءً مالياً جيداً. كانت الشركة تشرف على العديد من المنشآت الرائعة، مثل لاكوستا في جنوب كاليفورنيا.

قال دون إنه عندما يتولى رجال شركته السيطرة على مؤسسة ما، فإنهم يبدءون دائماً بعمل شيئين. أولاً، يدربون جميع العاملين بالمكان لتحسين مستواهم في خدمة العملاء، وثانياً، يقومون بطرد القائد. وعندما أخبرني بهذا، انتابتني الدهشة.

سألته: "هل تطردونه دائماً؟ أعني في كل مرة بدون استثناء؟".

قال: "هذا صحيح. كل مرة".

سألته: "ألا تتحدثون مع الشخص أولاً لكي تتعرفوا عليه وتعرفوا ما إذا كان قائداً جيداً أم لا؟".

أجاب: "كلا. لو أنه كان قائداً جيداً، لما كانت شركته تعاني الفوضى التي تعاني منها".

حينها قلت لنفسي: *هذا صحيح بالتأكيد. إنه قانون السقف*. لكي تصل إلى أعلى مستويات الفعالية، عليك أن ترفع السقف؛ بطريقة ما أو بأخرى.

والخبر الجيد هو أن التخلص من القائد ليس هو الطريقة الوحيدة. وتماماً كما أعلم الناس في المؤتمرات أن هناك سقفاً، فإنني أعلمهم أيضاً أنه من الممكن رفع هذا السقف؛ ولكن هذا موضوع قانون آخر من قوانين القيادة.

تطبيق

قانون السقف

في حياتك

١. اذكر بعض أهدافك الكبيرة (حاول أن تركز على الأهداف المهمة؛ الأشياء التي قد تتطلب عاماً أو أكثر من وقتك. اذكر خمسة عناصر على الأقل، ولكن ليس أكثر من عشرة). والآن، حدد العناصر التي ستتطلب مشاركة أو تعاون أشخاص آخرين معك. بالنسبة لتلك العناصر، قدرتك على القيادة ستؤثر بشدة على مدى فعاليتك.

٢. قيم قدرتك على القيادة. قم بإكمال تقييم القيادة الوارد في الملحق (أ) في نهاية الكتاب لتكون فكرة عن قدرتك القيادية الأساسية.

٣. اطلب من الآخرين تقييم قدرتك على القيادة. تحدث مع رئيسك، وزوجتك، وزملائك (على مستواك)، وثلاثة أشخاص تقودهم عن قدرتك القيادية. اطلب من كل واحد منهم أن يقيمك على مقياس متدرج من ١ (منخفض) إلى ١٠ (مرتفع) في كل من الجوانب التالية:

- مهارات التعامل مع الناس
- التخطيط والتفكير الاستراتيجي
- الرؤية
- النتائج

خذ متوسط الدرجات، وقارنها بتقييمك لنفسك. بناءً على تلك التقييمات، أجب عن السؤال: هل مهارتك في القيادة أفضل أم أسوأ مما توقعت؟ إذا كانت هناك فجوة بين تقييمك وتقييم الآخرين، فما السبب من وجهة نظرك؟ ما مدى استعدادك للنمو في مجال القيادة؟

٢

قانون التأثير

المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل

كيف يبدو القادة؟ هل يبدون دائماً أقوياء، ومؤثرين، وأصحاب كاريزما؟ وكيف يمكنك قياس فعالية القائد؟ هل يمكنك أن تضع شخصين جنباً إلى جنب وتعرف على الفور أيهما قائد أفضل من الآخر؟ تلك أسئلة كان الناس يسألونها على مر مئات السنين.

إحدى أكثر القادة فعالية في نهاية القرن العشرين كانت أبعد ما تكون عن التأثير من خلال المظهر الخارجي. فعندما يفكر معظم الناس في الأم تريزا، فإنهم يتصورون سيدة ضعيفة واهنة كرست حياتها لخدمة أفقر الناس. وهكذا كانت. ولكنها كانت أيضاً قائدة رائعة. أقول هذا لأنها كانت تتمتع بقدر هائل من التأثير على الآخرين. وإذا لم تكن تمتلك التأثير، فإنك لن تكون قادراً أبداً على قيادة الآخرين.

مكانة ضئيلة؛ تأثير هائل

وصفت لوسيندا فاردي، التي عملت مع الأم تريزا في كتاب The Simple Path، الأم تريزا بأنها "سيدة أعمال مثالية مفعمة بالطاقة رأت احتياجاً في العالم وفعلت شيئاً حياله، وقامت ببناء مؤسسة رغم كل الظروف المناوئة، ووضعت دستوراً خاصاً بها، ونشرت مبادئها في جميع أنحاء العالم.

والمؤسسة التي بنتها الأم تريزا وقادتها كانت تسمى "مؤسسة مبعوثي المحبة" Missionaries of Charity. وفي حين كانت معظم المؤسسات الخيرية الدولية الأخرى في تدهور، كانت مؤسستها تنمو بسرعة كبيرة، وساعدت أكثر من أربعة آلاف فرد خلال فترة

> *إذا لم تكن تمتلك التأثير، فإنك لن تكون قادراً أبداً على قيادة الآخرين.*

حياتها (ليس من بينهم المتطوعون). وتحت توجيهها، خدم أتباعها في خمس وعشرين دولة في خمس قارات من العالم. وفي مدينة كالكوتا الهندية وحدها، أنشأت ملجأً للأطفال، ومركزاً للمصابين بالجذام، وداراً لرعاية المحتضرين والمعدمين، وملجأً لمن يعانون من السل أو الاضطرابات الذهنية. وهذا النوع من البناء التنظيمي لا يمكن أن يتم إنجازه إلا بواسطة قائد حقيقي.

لقد تجاوز تأثير الأم تريزا بيئتها المحلية بكثير جداً. فالناس في جميع مجالات الحياة وفي كل أركان العالم يحترمونها، وعندما كانت تتحدث، كانوا ينصتون. كتبت المؤلفة وكاتبة الخطب الرئاسية السابقة بيجي نونان عن خطاب ألقته الأم تريزا في إحدى المناسبات عام ١٩٩٤ موضحة مستوى تأثيرها مع الآخرين. تقول نونان:

> كانت مؤسسة الرئاسة حاضرة، بالإضافة إلى بضعة آلاف من الأشخاص المختلفين في المذاهب والتوجهات. تحدثت الأم تريزا عن الله، وعن الحب، وعن العائلات. قالت إنه يجب علينا أن نحب بعضنا البعض ونهتم ببعضنا البعض. وكانت هناك همهمة موافقة واضحة بين الحضور.
>
> ولكن مع استمرار حديثها، أصبح أكثر تحديداً. تحدثت عن الآباء البائسين التعساء في دور المسنين والذين يشعرون بالألم "لأن أبناءهم نسوهم". وتساءلت: "هل نحن مستعدون للعطاء لكي نكون في وسط عائلاتنا، أم أننا نقدم مصالحنا الشخصية على تلك العلاقات؟".
>
> بدأ من هم في منتصف العمر بين الجمهور ينزعجون من الحديث. واستمرت الأم تريزا قائلة: "إنني أشعر أن أعظم ما يدمر السلام في العالم اليوم هو الإجهاض"، وأوضحت أسباب قولها ذلك بلغة واضحة محددة. ولمدة ثانية ونصف تقريباً، خيم الصمت على المكان، ثم علا التصفيق في القاعة. ولكن جميع الحاضرين صفقوا؛ فالرئيس والسيدة الأولى (بل وهيلاري كلينتون)، ونائب الرئيس والسيدة جور بدوا كتماثيل جامدة لا حراك فيها، ولم يحركوا عضلة واحدة. ولكن الأم تريزا لم تتوقف أيضاً. وعندما انتهى حديثها، كان كل فرد من جمهور الحاضرين قد نال نصيبه من التوبيخ[١].

في ذلك الوقت، لو كان أي شخص آخر في العالم هو الذي أعلن مثل هذه الآراء، لكانت ردود الأفعال قد اتسمت بالعداء الصريح له. كانت أصوات الازدراء، والاستهجان، والغضب ستعلو. ولكن المتحدثة هذه المرة كانت الأم تريزا. لقد كانت على الأرجح أكثر الشخصيات

احتراماً في العالم في ذلك الوقت. لذا فقد أنصت الجميع لآرائها، بالرغم من أن العديد من الحضور كانوا يختلفون معها بقوة. وفي الواقع، في كل مرة كانت الأم تريزا تتحدث فيها، كان الآخرون ينصتون. لماذا؟ لأنها كانت قائدة حقيقية، وعندما يتحدث القائد الحقيقي، ينصت الناس. القيادة هي التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل.

القيادة ليست...

غالباً ما يسيء الناس فهم القيادة. فعندما يسمع الناس أن شخصاً ما يمتلك لقباً مثيراً للإعجاب أو منصباً قيادياً رسمياً، يفترضون أن هذا الشخص قائد بطبيعته. وأحياناً يكون هذا صحيحاً. ولكن الألقاب ليست لها قيمة كبيرة عندما يتعلق الأمر بالقيادة.

القيادة الحقيقية لا يمكن منحها، أو تفويضها. إنها تنبع من التأثير وحده، وهذا شيء لا يمكن تفويضه. لابد من اكتساب القدرة على القيادة. إن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يشتريه اللقب هو بعض الوقت؛ إما لزيادة مستوى تأثيرك على الآخرين وإما لتقليله.

خمس خرافات عن القيادة

هناك العديد من الأفكار الخاطئة والخرافات التي يؤمن بها الناس بشأن القادة والقيادة. وإليك خمس خرافات شائعة:

١. خرافة الإدارة

إحدى الأفكار الخاطئة واسعة الانتشار هي أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة. وحتى سنوات قليلة مضت، كانت الكتب التي تزعم أنها تتحدث عن القيادة تتحدث فعلياً في الواقع عن الإدارة. والفارق الرئيسي بين القيادة والإدارة هو أن القيادة تعنى بالتأثير في الناس وإقناعهم بالاتباع، في حين أن الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات. وكما قال الرئيس والرئيس التنفيذي السابق لشركة كريسلر لي ياكوكا ساخراً: "أحياناً يكون حتى أفضل المدراء مثل صبي صغير يمسك بكلب كبير، فهو ينتظر ليرى إلى أين يريد الكلب الذهاب حتى يتمكن من اصطحابه إلى هناك".

وأفضل طريقة لاختبار ما إذا كان الشخص قادراً على القيادة أم الإدارة فحسب هي أن تطلب منه صنع تغيير إيجابي. المدراء يستطيعون الحفاظ على الاتجاه، ولكنهم

لا يستطيعون تغييره عادة. والنظم والإجراءات يمكنها إنجاز أشياء محددة فحسب. ولكي تدفع الناس في اتجاه جديد، فإنك بحاجة إلى التأثير.

> الشيء الوحيد الذي يمكن أن يشتريه اللقب هو بعض الوقت؛ إما لزيادة مستوى تأثيرك على الآخرين وإما لتقليله.

٢. خرافة رجال الأعمال

كثيراً ما يفترض الناس أن رجال الأعمال قادة. ولكن هذا ليس صحيحاً دائماً. إن رجال الأعمال بارعون في رؤية الفرص المتاحة واستغلالها. إنهم يرون الاحتياجات ويدركون كيف يلبونها بطريقة تولد الأرباح. ولكنهم ليسوا جميعاً بارعين في التعامل مع الناس. والعديد منهم يجدون أنه من الضروري أن يشاركوا شخصاً بارعاً في الجانب الخاص بالتعامل مع الناس من المعادلة. فإذا كانوا لا يستطيعون التأثير في الآخرين، فإنهم لا يستطيعون القيادة.

٣. خرافة المعرفة

قال السير فرانسيس بيكون: "المعرفة قوة". وإذا كنت تعتقد أن القوة هي جوهر القيادة، فإنك قد تفترض بطبيعة الحال أن هؤلاء الذين يمتلكون المعرفة والذكاء قادة. ليس هذا صحيحاً بالضرورة. ويمكنك زيارة أي جامعة كبرى ومقابلة العديد من الباحثين العلميين اللامعين والفلاسفة أصحاب الفكر غير العادي، ولكن الذين قدرتهم على القيادة منخفضة للغاية لدرجة أنها تكاد تكون معدومة. مستوى الذكاء أو التعليم لا يعنيان القدرة على القيادة بالضرورة.

٤. خرافة الريادة

أحد المفاهيم الخاطئة أيضاً أن أي شخص يسبق مجموع الناس إلى شيء ما هو قائد. ولكن كونك الأول لا يعني دائماً أنك قائد. فعلى سبيل المثال، سير إدموند هيلاري كان هو أول إنسان يصل إلى قمة جبل إفرست. ومنذ هذا التسلق التاريخي للجبل عام ١٩٥٣، تبعه مئات الناس إلى تحقيق هذا الإنجاز الرائع. ولكن هذا لا يجعل من سير إدموند قائداً. بل إنه لم يكن حتى القائد الرسمي لبعثة التسلق التي وصل معها إلى القمة. كان جون هانت هو قائد البعثة. وعندما سافر سير هيلاري إلى القطب الجنوبي عام ١٩٥٨ كفرد من بعثة استكشاف القارة القطبية الجنوبية، كان بصحبة قائد آخر هو سير فيفيان فوتش. لكي

يكون الإنسان قائداً، ليس عليه فقط أن يكون الأول، ولكن أن يسير الناس خلفه طوعاً، ويتبعوا طريقه، ويعملوا وفقاً لرؤيته. كون المرء رائداً لا يعني أنه قائد.

٥. خرافة المنصب

كما ذكرت سابقاً، فإن أكبر سوء فهم عن القيادة هو أن الناس يعتقدون أن القيادة تعتمد على المنصب، ولكنها ليست كذلك. فكر فيما حدث منذ سنوات عديدة مضت في شركة كورديانت، وكالة الإعلان التي كانت تعرف سابقاً باسم ساتشي أند ساتشي. في عام ١٩٩٤، أجبر المستثمرون في ساتشي أند ساتشي مجلس الإدارة على إبعاد موريس ساتشي، الرئيس التنفيذي للشركة. وماذا كانت النتيجة؟ تبع الرئيس التنفيذي العديد من التنفيذيين في ترك الشركة. وكذلك فعل العديد من كبار عملاء الشركة، منهم الخطوط الجوية البريطانية British Airways وشركة Mars لصناعة الحلوى. لقد كان تأثير ساتشي هائلاً لدرجة أن رحيله عن الشركة تسبب في هبوط أسهم الشركة على الفور من ٨/٥ ٨ دولار للسهم إلى ٤ دولارات للسهم[٢]. ما حدث هو نتيجة لقانون التأثير. لقد فقد ساتشي لقبه ومنصبه، ولكنه استمر قائداً. أكد ستانلي هافتي: "ليس المنصب هو الذي يصنع القائد؛ وإنما القائد هو الذي يصنع المنصب".

> *«ليس المنصب هو الذي يصنع القائد؛ وإنما القائد هو الذي يصنع المنصب».*
>
> - ستانلي هافتي

من القائد الحقيقي؟

منذ سنوات عديدة مضت، كان هناك برنامج ألعاب يذاع على التليفزيون الأمريكي باسم To Tell the Truth. وإليك فكرة البرنامج. في بداية البرنامج، يزعم ثلاثة متسابقين أنهم نفس الشخص. أحد المتسابقين يقول الحقيقة؛ والاثنان الآخران ممثلان. وكانت لجنة حكام من المشاهير تتناوب على طرح الأسئلة على الأشخاص الثلاثة، وعندما ينتهي الوقت المحدد، يخمن كل فرد في لجنة الحكام أي الأشخاص هو الذي يقول الحقيقة فعلاً بناءً على إجابات الأسئلة. في العديد من الأحيان، كان الممثلون غير الحقيقيين بارعين لدرجة أنهم يخدعون لجنة الحكام وأفراد الجمهور معاً.

عندما يتعلق الأمر بمعرفة القائد الحقيقي، يمكن أن تكون تلك المهمة أسهل كثيراً. لا تستمع لمزاعم الشخص الذي يعلن أنه القائد. لا تفحص مؤهلاته، ولا تحاول معرفة لقبه. تعرف على تأثيره. يمكنك العثور على الدليل على القيادة من خلال الأتباع.

أنا شخصياً تعلمت قانون التأثير عندما قبلت وظيفتي الأولى بعد التخرج في الجامعة. لقد تقدمت لتلك الوظيفة بجميع المؤهلات المناسبة. كنت حاصلاً على درجة جامعية مناسبة. وكان لدي قدر كبير من المعرفة بالعمل راجع إلى التدريب الذي تلقيته على يد والدي. كنت أمتلك منصب ولقب القائد في المؤسسة. كان كل ذلك يجعل سيرتي الذاتية تبدو جيدة؛ ولكنه لم يجعلني القائد الحقيقي في الوظيفة. وفي أول اجتماع أحضره لمجلس الإدارة، عرفت بسرعة من هو القائد الحقيقي؛ وكان مزارعاً يدعى كلود. عندما كان كلود يتحدث، كان الناس ينصتون. وعندما كان يعرض اقتراحاً، كان يلقى الاحترام والتقدير. وعندما كان يقود، كان الآخرون يتبعونه. حينها أدركت أنني إذا كنت أرغب في صنع أثر، فسيكون علي التأثير في كلود. وهو بدوره سيؤثر في باقي الآخرين جميعاً. كان هذا قانون التأثير بصورة عملية.

> يمكنك العثور على الدليل على القيادة من خلال الأتباع.

القيادة هي . . .

المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل. قالت مارجريت تاتشر، رئيسة الوزراء البريطانية السابقة، ذات مرة: "كونك في موضع سلطة يشبه كونك سيدة. إذا كان عليك أن تخبر الناس بوضعك كقائد، فإنك لست كذلك". إذا كنت تشاهد التفاعلات التي تحدث بين الناس في جميع مجالات الحياة تقريباً، فستجد أن بعض الناس يقودون، وآخرون يتبعون، وستلاحظ أن المنصب واللقب كثيراً ما لا يكون لهما علاقة بتحديد القائد الحقيقي.

فإذا كانت الحال كذلك، فلماذا يبرز بعض الناس كقادة في حين لا يستطيع آخرون التأثير في الآخرين مهما بذلوا من جهد؟ أعتقد أن عوامل عديدة تلعب دوراً في هذا:

الشخصية : من هم

القيادة الحقيقية تبدأ دائماً بشخصية المرء الداخلية. لهذا السبب يستطيع شخص مثل بيلي جراهام اجتذاب المزيد والمزيد من التابعين إليه مع مرور الوقت. فالناس يمكنهم الشعور بعمق شخصيته.

العلاقات: من الذين يعرفون

إنك لا تكون قائداً إلا إذا كان لديك أتباع، وهذا دائماً ما يتطلب تنمية العلاقات؛ وكلما كانت العلاقات أقوى، زادت احتمالات القيادة أكثر. في حياتي المهنية، في كل مرة توليت فيها منصباً قيادياً جديداً، كنت أبدأ على الفور في بناء العلاقات. إذا قمت ببناء ما يكفي من العلاقات الطيبة مع الأشخاص المناسبين، فستتمكن من أن تصبح القائد الحقيقي في أي مؤسسة.

المعرفة: ما الذي يعرفون

المعرفة شيء حيوي بالنسبة للقائد. إنك بحاجة لإدراك الحقائق، وفهم العوامل الديناميكية والتوقيت، وامتلاك رؤية للمستقبل. المعرفة وحدها لا تجعل أي شخص قائداً، ولكن بدون المعرفة، لا أحد يستطيع أن يصبح قائداً. عندما كنت أنتقل حديثاً إلى أي مؤسسة، كنت دائماً ما أقضي الكثير من الوقت في الاستعداد الجيد قبل محاولة تولي دفة القيادة.

الحدس: بماذا يشعرون

القيادة تتطلب ما هو أكثر من امتلاك المعلومات. إنها تتطلب قدرة على التعامل مع عدد لا حصر له من الأشياء غير الملموسة. وفي الواقع، كثيراً جداً ما يكون هذا أحد الاختلافات الرئيسية بين المدراء والقادة. القادة الحقيقيون يحاولون إدراك الأشياء غير الملموسة والتأثير فيها مثل الطاقة، والمعنويات، والتوقيت، والقوة الدافعة.

الخبرة: ما تجاربهم

كلما كانت التحديات التي واجهتها كقائد في الماضي أكبر، زادت احتمالات أن يعطيك الأتباع فرصة للقيادة في الحاضر. الخبرة لا تضمن الثقة والمصداقية، ولكنها تشجع الناس من حولك على أن يعطوك فرصة لإثبات قدرتك على القيادة بنجاح وفعالية.

النجاح السابق: ما الذي حققوه

لا شيء يقنع الأتباع مثل سجل نجاح مشرف. عندما توليت أول منصب قيادي لي، لم أكن أمتلك سجلاً كهذا. لم أكن أستطيع الإشارة إلى نجاح حققته في الماضي لأساعد الناس على الإيمان بقيادتي. ولكن مع مرور الوقت، انتقلت إلى الموقع القيادي التالي، وكان لدي سجل إيجابي. وفي كل مرة كنت أطور فيها نفسي، وأقدم على مخاطرة، وأحقق النجاح، كان الأتباع يحصلون على سبب آخر للثقة في قدرتي على القيادة؛ والاستماع لآرائي.

القدرة: ما يستطيعون إنجازه

المحصلة النهائية بالنسبة للأتباع هي ما يستطيع القائد تحقيقه. إنهم يريدون أن يعرفوا ما إذا كان هذا الشخص يستطيع قيادة الفريق إلى النصر أم لا. ففي الأساس، هذا هو السبب الذي يجعل الناس ينصتون إليك ويقرون لك بالقيادة. وبمجرد أن يكفوا عن الاعتقاد بأنك تستطيع الإنجاز، فإنهم سيكفون عن الإنصات والاتباع.

القيادة بدون سلطة

إنني أشعر بالإعجاب وأكن كل الاحترام لقيادة صديقي الطيب بل هايبلس، مؤسس دار عبادة Willow Creek Community Church في ساوث بارينجتون، إلينوي، والتي هي إحدى أكبر دور العبادة في أمريكا الشمالية. يقول بل إنه يعتقد إن دور العبادة هي المؤسسات الأشد اعتماداً على القيادة في المجتمعات. وكثير من رجال الأعمال الذين أعرفهم يندهشون عندما يسمعون مثل هذه العبارة، ولكنني أعتقد أن بل محق تماماً فيما يقول. ما أساس اعتقاده هذا إذن؟ إن القيادة التي تعتمد على المنصب والسلطة عادة ما لا تفلح في المؤسسات الدينية أو الخيرية التطوعية. فليست هناك سلطة هناك. في المؤسسات الأخرى، يمتلك صاحب المنصب سلطة هائلة. في الجيش مثلاً، يستطيع القادة استخدام رتبهم، وإذا فشلت كل محاولاتهم، فإنهم يستطيعون أن يضعوا الجنود في السجن. وفي عالم الأعمال، يمتلك الرؤساء سلطة هائلة تتمثل في الراتب، والمزايا، وما إلى ذلك. إن معظم التابعين يصبحون متعاونين ومذعنين تماماً عندما تتعرض أسباب عيشهم للخطر.

> *«الجوهر الحقيقي للتأثير يكمن في إقناع الآخرين بالمشاركة».*
>
> هاري أيه. أوفرستريت

ولكن في المؤسسات الخيرية التي تقوم على التطوع، فإن الشيء الوحيد الذي يفلح هو القيادة الحقيقية في أنقى صورها: التأثير. يقول عالم النفس هاري أيه. أوفرستريت: "الجوهر الحقيقي للتأثير يكمن في إقناع الآخرين بالمشاركة". والتابعون المتطوعون في المؤسسات الخيرية لا يمكن إجبارهم على المشاركة. فإذا لم يكن للقائد تأثير معهم، فإنهم لن يتبعوه.

في اجتماع قريب كنت أتحدث فيه أمام مجموعة من رؤساء الشركات والرؤساء

التنفيذيين، طلب أحد المشاركين النصيحة حول كيفية العثور على أفضل القادة في مؤسسته. وكانت نصيحتي هي أن يطلب من المرشحين قيادة مؤسسة خيرية لمدة ستة أشهر. فإذا استطاع هؤلاء القادة إقناع العاملين فيها باتباعهم -تجنيد الموظفين في التطوع، وخدمة المجتمع، وما إلى ذلك- بدون سلطة، فإن ذلك يعني أنهم يستطيعون التأثير في الآخرين. تلك هي علامة القدرة الحقيقية على القيادة.

من قائد إلى جندي إلى قائد أعلى

إحدى قصصي المفضلة التي توضح قانون التأثير تخص أبراهام لنكولن. في عام ١٨٣٢، وقبل عقود طويلة من توليه منصب رئيس الولايات المتحدة، قام لنكولن الشاب بتشكيل مجموعة من الشباب للقتال في حرب بلاك هوك. في تلك الأيام، كان الشخص الذي يشكل مجموعة تطوعية للانضمام للجيش غالباً ما يصبح هو قائد المجموعة وصاحب أعلى درجة فيها. وفي تلك الحالة، حصل لنكولن على رتبة نقيب. ولكن لنكولن كانت لديه مشكلة. لم يكن يعرف شيئاً عن الجندية. لم تكن لديه أي خبرة عسكرية سابقة، ولم يكن يفقه شيئاً عن التكتيكات الحربية. كان يواجه صعوبة حتى في تذكر أبسط الإجراءات العسكرية.

> مع نهاية خدمته العسكرية، وجد أبراهام لنكولن مكانه المناسب، حيث أصبح على درجة جندي.

على سبيل المثال، في أحد الأيام كان لنكولن يقود مسيرة مجموعة من بضع عشرات من الجنود عبر أحد الميادين، وكان بحاجة إلى توجيههم لعبور بوابة إلى ميدان آخر. ولكنه لم يتمكن من القيام بذلك. يقول لنكولن نفسه وهو يتذكر هذا الحدث فيما بعد: "لم أتمكن مطلقاً من تذكر الأمر المناسب لجعل المجموعة تصطف طولياً. وأخيراً، عندما اقتربنا جداً (من البوابة) صرخت قائلاً: انصراف للمجموعة لمدة دقيقتين، على أن تتجمع مرة أخرى على الجانب الآخر من البوابة"[٢].

ومع مرور الوقت، انخفض مستوى تأثير لنكولن مع باقي أفراد المجموعة العسكرية في الواقع. وفي حين أثبت ضباط آخرون أنفسهم وارتقت رتبتهم، وجد لنكولن نفسه يأخذ الاتجاه المعاكس. لقد بدأ كنقيب، ولكن اللقب والمنصب لم يفيداه كثيراً. إنه لم يستطع

التغلب على قانون التأثير. ومع نهاية خدمته العسكرية، وجد أبراهام لنكولن مكانه المناسب، حيث أصبح على درجة جندي.

ومن حسن حظ لنكولن -وقدر الولايات المتحدة- أنه تمكن من التغلب على عدم قدرته على التأثير في الآخرين. وقد أتبع لنكولن فترة الخدمة العسكرية بعمل غير مميز في الهيئة التشريعية لولاية إلينوي ومجلس نواب الولايات المتحدة. ولكن مع مرور الوقت، وبكثير من الجهد والخبرة الشخصية، أصبح شخصاً صاحب تأثير وأثر هائلين، وأحد أروع وأعظم رؤساء الولايات المتحدة على الإطلاق.

إنني أحب ذلك المثل عن القيادة الذي يقول: "الشخص الذي يظن أنه يقود الآخرين، ولكن ليس له أتباع، هو مجرد شخص يقوم بنزهة مشي فحسب". إذا كنت لا تستطيع التأثير في الناس، فإنهم لن يتبعوك. وإذا لم يتبعك الناس، فإنك لست قائداً. هذا هو قانون التأثير. وأياً كان ما يقوله لك أي شخص آخر، تذكر دائماً أن القيادة هي التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل.

تطبيق

قانون التأثير

في حياتك

١. أي الخرافات الواردة في هذا الفصل كنت تؤمن بها في الماضي: الإدارة، أم رجال الأعمال، أم المعرفة، أم الريادة، أم المنصب؟ لماذا كنت مؤمناً بهذه الخرافة؟ ما الذي يدل عليه هذا بخصوص مفهومك عن القيادة حتى الآن؟ ما الذي يجب أن تغيره في طريقة تفكيرك الحالية لكي تصبح أكثر انفتاحاً على تحسين قدرتك على القيادة في المستقبل؟

٢. ما الذي تعتمد عليه كثيراً في المعتاد لإقناع الآخرين باتباعك؟ قيم نفسك على مقياس متدرج من ١ إلى ١٠ في كل واحد من العوامل السبعة المذكورة في هذا الفصل (رقم ١ يعني أنك لا تعتمد على هذا العامل مطلقاً، ورقم ١٠ يعني أنك تعتمد عليه باستمرار):

- الشخصية: من أنت
- العلاقات: من الذين تعرفهم
- المعرفة: ما الذي تعرفه
- الحدس: ما الذي تشعر به
- الخبرة: ما تجاربك
- النجاح السابق: ما الذي حققته
- القدرة: ما الذي تستطيع إنجازه

كيف يمكنك زيادة فعالية أو تحسين استغلال العوامل ذات الدرجات المنخفضة؟

٣. ابحث عن مؤسسة خيرية تتطوع للعمل فيها. اختر شيئاً ذا قيمة بالنسبة لك -مثال: مدرسة، أو مشروع مجتمعي... إلخ- واعرض بذل الوقت والجهد. إذا كنت تعتقد أنك تمتلك القدرة على القيادة، فحاول القيادة. ستتعلم هناك القيادة من خلال التأثير.



قانون العملية

القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد

كانت آني شيبر تبلغ من العمر ١٠١ عام عندما ماتت في يناير ١٩٩٥. عاشت آني لسنوات في شقة مستأجرة صغيرة للغاية وبحالة مزرية في مانهاتن. كان الطلاء على الجدران مقشراً، وكانت خزانات الكتب القديمة المصفوفة على الجدران مكسوة بالتراب. وكان الإيجار أربعمائة دولار شهرياً.

كانت شيبر تعيش على مال الكفالة الاجتماعية ومعاش شهري ضئيل، بدأت تتلقاه عام ١٩٤٣عندما تقاعدت كمدققة حسابات في هيئة الضرائب الأمريكية. لم يكن أداؤها جيداً جداً في عملها. ولمزيد من الدقة، فإن وكالة الضرائب لم تستفد منها جيداً. فعلى الرغم من أنها كانت حاصلة على شهادة في القانون وأنها كانت تقوم بعمل ممتاز، فإنها لم تحصل على ترقية مطلقاً. وعندما تقاعدت في سن الحادية والخمسين، كان دخلها ٣١٥٠ دولار سنوياً فقط.

يقول بنيامين كلارك، الذي كان يعرفها جيداً كما كان يعرفها الجميع: "كانت تعامل معاملة ظالمة جداً جداً. لقد كان عليها حقاً أن تدافع عن نفسها بكل وسيلة ممكنة. لقد كان هذا صراعاً عنيفاً بحق".

كانت شيبر نموذجاً للنمو الاقتصادي. لم تكن تنفق المال على نفسها. لم تكن تشتري أثاثاً جديداً عندما كانت قطع الأثاث القديم التي تمتلكها تبلى. بل إنها لم تشترك يوماً في صحيفة. كانت فقط معتادة على الذهاب إلى المكتبة العامة مرة واحدة أسبوعياً تقريباً لقراءة صحيفة وول ستريت جورنال.

ثروة غير متوقعة!

تخيل مدى دهشة نورمان لام، رئيس جامعة يشيفا في نيويورك سيتي، عندما علم أن آني شيبر، السيدة العجوز التي لم يسمع باسمها يوماً -والتي لم تطأ قدمها جامعة يشيفا مطلقاً- قد أوصت بجميع ممتلكاتها تقريباً لصالح الجامعة.

يقول لام: "عندما رأيت الوصية، كدت أصعق من مدى ضخامة تلك الثروة غير المتوقعة. لقد أصبحت تلك السيدة أسطورة في ليلة وضحاها".

كانت الممتلكات التي تركتها آني شيبر لجامعة يشيفا تقدر بما قيمته ٢٢ مليون دولار [١]!

كيف بأي حال استطاعت سيدة عانس متقاعدة منذ خمسين عاماً جمع ثروة من ثمانية أرقام؟ الإجابة تتلخص في أنها فعلت هذا تدريجياً، يوماً وراء يوم.

عندما تقاعدت من العمل في هيئة الضرائب الأمريكية عام ١٩٤٣، كانت آني شيبر قد تمكنت من ادخار ٥٠٠٠ دولار. وقد استثمرت هذا المبلغ في شراء الأسهم. وبحلول عام ١٩٥٠، كانت قد حققت أرباحاً كافية لشراء ١٠٠٠ سهم من أسهم شركة Schering-Plough Corporation، كانت قيمتها في ذلك الوقت ١٠٠٠٠ دولار. وقد تمسكت بتلك الأسهم، تاركة قيمتها تزيد مع الوقت. وعندما حان وقت موتها، كانت تلك الأسهم الأصلية قد تضاعفت عدة مرات لتصل إلى ١٢٨٠٠٠ سهم، بقيمة ٧,٥ مليون دولار [٢].

يكمن سر نجاح شيبر في أنها قضت معظم وقت حياتها في بناء القيمة. فسواء كانت قيمة أسهمها ترتفع أو تنخفض، لم تكن تبيعها أبداً وفقاً لفكرة: لقد انتهيت من البناء؛ والآن حان وقت جني الأرباح. لقد كانت ملتزمة ببناء القيمة على المدى البعيد، البعيد حقاً. وعندما كانت تحصل على أرباح أسهمها -التي كانت مستمرة في الزيادة أكثر وأكثر- كانت تعيد استثمارها في أسهم إضافية. لقد قضت حياتها بالكامل في البناء. وفي حين أن بعض كبار السن الآخرين يشعرون بالقلق حيال نفاد ما لديهم من مال قبل نهاية حياتهم، كانت آني تزداد ثراءً كلما طال بها العمر أكثر. عندما يتعلق الأمر بالماليات، كانت شيبر تفهم وتطبق قانون العملية جيداً.

القيادة مثل الاستثمار؛ إنها تتراكم وتتضاعف

كون المرء قائداً أمر يشبه كثيراً الاستثمار بنجاح في سوق المال. إذا كان أملك هو أن تكسب ثروة في يوم واحد، فإنك لن تنجح. ليس هناك "مضاربون" ناجحون فيما يتعلق بتطوير القيادة. والأمر المهم حقاً هو ما تفعله يوماً وراء يوم على المدى البعيد. يؤكد صديقي تاج

شورت قائلاً: "سر نجاحنا يكمن في جدول الأعمال اليومي". إذا كنت تستثمر باستمرار في تطوير قدرتك على القيادة، وترك "أصولك" تتراكم وتتضاعف، فإن النتيجة الحتمية هي النمو مع مرور الوقت. ما الذي تراه عندما تنظر في جدول الأعمال اليومي لأحد الأشخاص؟ أولويات، هواية، قدرات، علاقات، توجه ذهني، سلوكيات شخصية، رؤية، تأثير. انظر ما الذي يفعله الشخص كل يوم، يوماً وراء يوم، وسوف تعرف من هو هذا الشخص وما الذي سيصبح عليه.

عندما أقوم بتعليم القيادة في المؤتمرات، دائماً ما يسألني الناس عما إذا كان القادة يولدون. ودائماً ما أجيب عن هذا السؤال بقولي: "نعم، بالطبع إنهم يولدون... إنني لم أقابل حتى الآن قائداً لم يولد بعد! وهل هناك طريقة أخرى يأتون بها إلى هذا العالم؟". ونضحك جميعاً، ثم أجيب عن السؤال الحقيقي؛ وهو السؤال عما إذا كانت القيادة شيئاً يولد به المرء ويمتلكه منذ البداية أم لا يولد به ولا يمتلكه.

> *كون المرء قائداً أمر يشبه كثيراً الاستثمار بنجاح في سوق المال. إذا كان أملك هو أن تكسب ثروة في يوم واحد، فإنك لن تنجح.*

وعلى الرغم من أنه صحيح أن بعض الناس يولدون بقدرات طبيعية أعظم من غيرهم، فإن القدرة على القيادة هي في حقيقة الأمر مجموعة من المهارات المكتسبة، التي يمكن تعلمها وتحسينها جميعاً تقريباً. ولكن تلك العملية لا تتم بين عشية وضحاها. إن القيادة أمر معقد. إن لها العديد من الأوجه والمظاهر: الاحترام، الخبرة، القوة العاطفية، مهارات التعامل مع الناس، الانضباط، الرؤية، القوة الدافعة، التوقيت؛ والقائمة تطول. وكما ترى، فإن العديد من العوامل التي تلعب دوراً في مسألة القيادة غير ملموسة. ولهذا السبب يحتاج القادة للكثير من الوقت والجهد لكي يكونوا فعالين. ولهذا السبب شعرت أنه فقط بعد بلوغ سن الخمسين، بدأت أفهم حقاً الجوانب العديدة للقيادة بوضوح.

القادة متعلمون

في دراسة لتسعين من كبار القادة في عدة مجالات متنوعة، اكتشف خبيرا القيادة وارين بنيس وبرت نانوس اكتشافاً حول العلاقة بين النمو والقيادة. يقولان: "القدرة على النمو والتطور وتحسين المهارات هو ما يميز القادة عن الأتباع". القادة الناجحون متعلمون. وعملية التعلم مستمرة، وهي نتيجة لضبط الذات والمثابرة والإصرار. وينبغي أن يكون الهدف اليومي هو التحسن قليلاً كل يوم، والبناء على التطور الذي حدث في اليوم السابق.

> «القدرة على النمو والتطور وتحسين المهارات هو ما يميز القادة عن الأتباع».
>
> - بنيس ونانوس

وتكمن المشكلة في أن معظم الناس يغالون في تقدير أهمية الأحداث ويحطون من قوة وأهمية العمليات. إننا نريد حلولاً سريعة. نريد الأثر التراكمي الذي حصلت عليه آني شيبر على مدار خمسين عاماً، ولكننا نريده في خمس دقائق.

أرجو ألا تسيء فهم ما أقصده. إنني أقدر الأحداث. إنها قد تكون عوامل حفز فعالة. ولكن إذا كنت تريد تحسناً يدوم ويستمر، إذا كنت تريد القوة، فاعتمد على العملية إذن. تأمل الاختلافات بين الاثنين:

الحدث	العملية
يشجع القرارات	تشجع التطور
يحفز الناس	تنضج الناس
متعلق بالتقويم	متعلقة بالثقافة
يتحدى الناس	تغير الناس
سهل	صعبة

لو أنني كنت بحاجة لمن يلهمني لكي أتخذ خطوات للأمام، فإنني سأحضر حدثاً. ولكن لو أنني أريد التحسن، فإنني سأشارك في عملية وألتزم بها.

مراحل نمو القيادة

كيف تبدو عملية نمو القيادة؟ إنها مختلفة من شخص إلى آخر. ومع ذلك، فسواء كنت تمتلك قدرة طبيعية عظيمة على القيادة أم لا، فإن تطورك ونموك سيحدثان على الأرجح وفقاً للمراحل الخمس التالية:

المرحلة ١: لا تعرف ما الذي لا تعرفه

العديد من الناس يعجزون عن إدراك قيمة القيادة. البعض لا يدركون أهميتها. وآخرون يعتقدون أن القيادة مسألة تخص بعض الناس فحسب؛ لأولئك الأشخاص في أعلى السلم

الوظيفي بالشركات. وهؤلاء ليست لديهم فكرة عن الفرص التي يفوتونها بعدم تعلمهم كيفية القيادة. لقد فهمت تلك النقطة عندما أخبرني رئيس إحدى الكليات أن مجموعة صغيرة للغاية من الطلاب هم الذين سجلوا أسماءهم لحضور مقرر تعليمي في القيادة تدرسه كليته. لماذا؟ لأن قليلين فقط هم الذين يعتقدون أنهم قادة. ولو أنهم فهموا أن القيادة هي التأثير، وأنه خلال كل يوم في حياتهم يحاول معظم الأفراد عادة التأثير في أربعة أشخاص آخرين على الأقل، لكانت رغبتهم في تعلم المزيد عن الموضوع قد تأججت. إنه لأمر مؤسف لأنه طالما كان الإنسان لا يعرف ما الذي لا يعرفه، فإنه لا ينمو أبداً.

> *طالما كان الإنسان لا يعرف ما الذي لا يعرفه، فإنه لا ينمو أبداً.*

المرحلة ٢ : تعرف أنك بحاجة لأن تعرف

في مرحلة من مراحل الحياة، يجد العديد من الناس أنفسهم في أحد المواقع القيادية، وحينها ينظرون حولهم فيجدون أن أحداً لا يتبعهم. وعندما يحدث هذا، ندرك أننا بحاجة لتعلم كيفية القيادة. وبالطبع، هنا فقط يمكن للعملية أن تبدأ. يعلق بنيامين دزرائيلي، رئيس الوزراء البريطاني الأسبق، قائلاً بحكمة: "معرفتك بأنك تجهل الحقائق هي خطوة هائلة نحو المعرفة".

هذا هو ما حدث معي عندما توليت أول منصب قيادي لي عام ١٩٦٩. لقد كنت قائد الفرق الرياضية التي كنت ألعب فيها طوال حياتي، وكنت رئيس حكومة الطلاب في الجامعة، لذا فقد كنت أظن أنني قائد بالفعل. ولكن عندما حاولت قيادة الناس في عالم الواقع، اكتشفت الحقيقة المروعة. إن كون المرء في موقع الرئاسة والمسئولية لا يعني كونه قائداً.

المرحلة ٣ : تعرف ما الذي لا تعرفه

ناضلت لفترة في أول منصب قيادي لي. ولكي أكون صادقاً، فقد اعتمدت على مستوى طاقتي شديد الارتفاع والقدر الذي أمتلكه من الكاريزما، إن كنت أمتلك منها شيئاً. ولكن كانت هناك لحظة أدركت فيها أن القيادة ستكون هي أساس حياتي المهنية. فإذا لم أتحسن في القيادة، فإن حياتي المهنية سوف تتوقف في نهاية الأمر، ولن أحقق أبداً الأهداف التي وضعتها لنفسي. ومن حسن الحظ أنني تناولت طعام الإفطار في أحد الأيام في ذلك الوقت

مع كيرت كامبمير من شركة Success Motivation, Inc. في تلك المناسبة، سألني سؤالاً كان مقدراً أن يغير حياتي.

سألني: "جون، ما خططك للنمو الشخصي؟".

تلعثمت بحثاً عن إجابة ثم اعترفت أخيراً أنه ليست لدي خطة. في تلك الليلة، قررت أنا وزوجتي، مارجريت، القيام ببعض التضحيات المالية حتى أتمكن من الالتحاق بالبرنامج الذي كان كيرت يعرضه. كانت تلك خطوة متعمدة نحو النمو. ومنذ ذلك اليوم وحتى الآن، جعلت قراءة الكتب والاستماع للأشرطة وحضور المؤتمرات التي تدور حول القيادة طقساً لي.

وفي وقت قريب من مقابلتي كيرت، خطرت لي أيضاً فكرة أخرى: لقد كتبت لأفضل عشرة قادة في مجال عملي، وعرضت على كل منهم مائة دولار مقابل نصف ساعة من وقتهم أطرح عليهم فيها بعض الأسئلة (كان هذا مبلغاً طائلاً بالنسبة لي في ذلك الوقت). وعلى مدار السنوات العديدة التالية، قمت أنا ومارجريت بتخطيط كل إجازة نقضيها في الأماكن التي يوجد بها هؤلاء القادة. كنا، إذا قبل قائد رائع في كليفلاند عرضي، نخطط قضاء الإجازة التالية في كليفلاند حتى أتمكن من مقابلته. ولا أستطيع أن أخبركم إلى أي حد كانت تلك الخبرات مفيدة بالنسبة لي. لقد قدم لي هؤلاء القادة أفكاراً ورؤى ما كنت لأتمكن أبداً من معرفتها بطريقة أخرى.

المرحلة ٤: تعرف وتنمو، ويبدأ هذا في الظهور بوضوح

عندما تدرك افتقارك للمهارة وتبدأ النظام اليومي للنمو الشخصي، تبدأ أشياء مثيرة في الحدوث.

منذ سنوات عديدة مضت، كنت أعلم القيادة لمجموعة من الناس في دينفر، ووسط الحشود، رأيت شاباً يقظاً بحق في التاسعة عشر من عمره يدعى بريان. وعلى مدار بضعة أيام، راقبته بينما كان يدون الملاحظات بحماس. راقبته وهو يتفاعل مع الآخرين. وتحدثت معه بضع مرات في فترات الراحة. وعندما وصلت إلى الجزء الذي أدرس فيه قانون العملية، طلبت من بريان أن يقف حتى أتمكن من التحدث معه، وكنت أريد أن يستمع جميع الحضور للمحادثة.

قلت له: "بريان، لقد كنت أراقبك منذ بعض الوقت، وقد أعجبني كثيراً نهمك للتعلم والفهم والنمو. وأريد أن أخبرك بسر من شأنه أن يغير حياتك". بدا الانتباه واضحاً على جميع من كانوا في القاعة.

قلت: "أعتقد أنك يمكن أن تصبح قائداً عظيماً في غضون عشرين عاماً. وأود أن أحثك على أن تجعل نفسك متعلماً للقيادة مدى الحياة. اقرأ الكتب، واستمع للأشرطة بانتظام، واستمر في حضور الندوات والمؤتمرات. وفي أي وقت تعثر فيه على حقيقة ذهبية أو مقولة رائعة، احتفظ بها للمستقبل".

ثم أردفت: "لن يكون الأمر سهلاً، ولكن في غضون خمس سنوات، سوف تحقق تقدماً كبيراً بينما يزيد تأثيرك. وفي غضون عشر سنوات، سوف تطور مقدرة تجعل قيادتك شديدة الفعالية والنجاح. وفي غضون عشرين سنة، وعندما تكون في التاسعة والثلاثين من عمرك فحسب، إذا واصلت التعلم والنمو، فسيبدأ الآخرون على الأرجح في أن يطلبوا منك أن تعلمهم القيادة. وسوف يندهش البعض. سوف ينظرون لبعضهم البعض ويقولون: كيف أصبح بهذا الذكاء فجأة؟".

> «سر النجاح في الحياة هو أن يكون الإنسان مستعداً عندما يأتي وقته».
>
> - بنيامين دزرائيلي

وختمت حديثي قائلاً: "بريان، يمكنك أن تصبح قائداً عظيماً، ولكن هذا لن يحدث في يوم واحد. ابدأ في دفع الثمن الآن". وما ينطبق على بريان ينطبق عليك أيضاً. ابدأ في تطوير قدرتك على "القيادة اليوم، وفي أحد الأيام، سوف تنعم بآثار قانون العملية.

المرحلة ٥: تنطلق ببساطة بسبب ما تعرفه

عندما تكون في المرحلة الرابعة، يمكنك أن تكون شديد الفعالية والنجاح كقائد، ولكن ينبغي عليك التفكير في كل خطوة تقوم بها. ولكن عندما تصل إلى المرحلة الخامسة، ستصبح قدرتك على القيادة شبه تلقائية. سوف تنمي حساً غريزياً مدهشاً. وحينها سيكون العائد مبهراً. ولكن الطريقة الوحيدة للوصول إلى هذه المرحلة هي أن تتبع قانون العملية وتدفع الثمن.

لكي تقود غداً، تعلم اليوم

القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد. تلك هي الحقيقة التي يمليها قانون العملية. ويؤكد بنيامين دزرائيلي قائلاً: "سر النجاح في الحياة هو أن يكون الإنسان مستعداً عندما يأتي

وقته". وما يفعله الإنسان بصفة منتظمة مستمرة هو ما يجعله مستعداً، مهما كان الهدف الذي يحاول تحقيقه.

يمكنك رؤية أثر قانون العملية في أي مجال من مجالات الحياة. لقد أصبح لاعب كرة السلة الشهير في دوري المحترفين الأمريكي لاري بيرد متميزاً في الرميات الحرة عن طريق القيام بخمسمائة رمية كل صباح قبل الذهاب إلى مدرسته. وقد أصبح ديموستين أعظم خطباء الإغريق القدماء عن طريق سرد أبيات الشعر وهو يضع حصوات في فمه ويحاول أن يعلو بصوته فوق صوت أمواج البحر؛ وقد فعل ذلك بالرغم من أنه كان مولوداً بإعاقة كلامية. لابد وأن تمتلك نفس هذا التفاني. ولكي تصبح قائداً رائعاً، عليك أن تعمل على ذلك كل يوم.

شق الطريق لأعلى

هناك عبارة مأثورة قديمة تقول: الأبطال لا يصبحون أبطالاً في الحلبة؛ إنهم يحققون الشهرة هناك فحسب. هذا صحيح. وإذا كنت ترغب في أن ترى أين يتطور شخص ما ليصبح بطلاً، فانظر في نظامه اليومي. يقول جو فريزر، بطل العالم السابق في ملاكمة الوزن الثقيل: "يمكنك أن تضع خطة للمباراة أو خطة للحياة. ولكن عندما تبدأ المعركة، لن تتبقى لك إلا القدرة على الاستجابة السريعة. وهنا يظهر ما قمت به من تدريب. فإذا كنت قد غششت في التدريب، فستجد نفسك مهزوماً مطروحاً أرضاً"[٣]. رياضة الملاكمة تمثل تشبيهاً جيداً لتطور القيادة لأنها تعتمد تماماً على الاستعداد اليومي. وحتى الشخص صاحب الموهبة الطبيعية لابد أن يستعد ويتمرن لكي يحقق النجاح.

> *الأبطال لا يصبحون أبطالاً في الحلبة؛ إنهم يلقون التقدير هناك فحسب.*

كان أحد أعظم القادة الأمريكيين مشجعاً لرياضة الملاكمة: إنه الرئيس ثيودور روزفلت. وفي الواقع، فإن أحد أكثر أقواله شهرة يستخدم تشبيهاً من حلبة القتال:

> ليس الشخص المنتقد هو الذي يستحق الفضل والثناء، ليس الرجل الذي يوضح كيف تعثر الشخص القوي، أو يوضح كيف كان لصاحب العمل أن يحسن عمله أكثر. إنما يرجع الفضل

للإنسان الذي يقف في ميدان المعركة؛ الذي يكسو وجهه التراب والعرق والدم؛ الذي يناضل ببسالة؛ الذي يخطئ ويخفق مراراً وتكراراً؛ الذي يعرف الحماس العظيم، والإخلاص النقي، ويهب نفسه لقضية نبيلة؛ الذي -في أفضل الأحوال- يعرف في نهاية الأمر بهجة الإنجاز الهائل؛ والذي -في أسوأ الأحوال- إذا أخفق، يخفق وهو يحاول بلا يأس أو خوف، حتى لا يكون موضعه أبداً مع أصحاب الأرواح الخائفة الواهنة الذين لا يعرفون النصر ولا الهزيمة.

كان روزفلت، الذي كان هو نفسه ملاكماً، هو أسمى تجسيد للعمل الفعال. إنه لم يكن قائداً فعالاً فحسب، ولكنه كان واحداً من أكثر الرؤساء الأمريكيين توهجاً وقوة على الإطلاق. وصفه المؤرخ البريطاني هاج بروجان بقوله: "أكثر من جلس في البيت الأبيض قدرة منذ عهد لنكولن؛ وأكثرهم قوة منذ وقت جاكسون؛ وأكثرهم ولعاً بالكتب منذ زمن جون كوينسي آدامز".

رجل أفعال

إننا نتذكر تي آر (لقب روزفلت) على أنه رجل أفعال صريح في أقواله ومؤيد لقضية الحياة القوية. عندما كان في البيت الأبيض، كان يشتهر بممارسة الملاكمة والجودو، وامتطاء الخيول العنيدة، والنزهات الطويلة المجهدة. كان أحد السفراء الفرنسيين الذين عرفوا روزفلت معتاداً على أن يروي قصة مصاحبته للرئيس في نزهة طويلة عبر الغابات. عندما وصل الرجلان إلى ضفاف جدول مائي كان أعمق من أن يتمكنا من عبوره سيراً على الأقدام، نزع تي آر ملابسه وتوقع من ضيفه صاحب المقام الرفيع أن يفعل المثل حتى يتمكنا من السباحة إلى الضفة الأخرى. لم يكن هناك شيء يقف عقبة أمام روزفلت.

في مراحل مختلفة من حياته، كان روزفلت راعي بقر في الغرب الأمريكي، ومستكشفاً، وصائداً للطرائد، وضابطاً في سلاح الفرسان خلال الحرب الأسبانية الأمريكية. كان حماسه وقوته يبدوان بلا حدود. وعندما كان مرشحاً لمنصب نائب الرئيس عام ١٩٠٠، ألقى ٦٧٣ خطاباً، وارتحل ٢٠٠٠٠ ميل أثناء حملة الرئيس ماكينلي. وبعد سنوات من تولي روزفلت الرئاسة، وأثناء تحضيره لإلقاء خطاب في ميلووكي، أطلق قاتل مأجور النار عليه. وعلى الرغم من ضلعه المكسور والرصاصة التي تستقر في صدره، أصر روزفلت على إلقاء خطابه الذي استمر لمدة ساعة كاملة قبل أن يسمح لنفسه بالذهاب إلى المستشفى.

بدأ روزفلت ضعيفاً

من بين جميع القادة الأمريكيين، كان روزفلت واحداً من أكثرهم قوة؛ جسدياً وذهنياً. ولكنه لم يكن كذلك منذ البداية. لقد ولد الرئيس الأمريكي راعي البقر في مانهاتن لأسرة ثرية شهيرة. وعندما كان طفلاً، كان ضعيفاً مريضاً. كان مصاباً بداء الربو الموهن، وكان بصره ضعيفاً للغاية، وكان نحيلاً بشكل مزعج. لم يكن والداه واثقين بأنه سيعيش طويلاً.

وعندما كان في سن اثنتي عشرة سنة، قال له والده: "إنك تمتلك عقلاً ذكياً، ولكنك لا تمتلك جسداً قوياً، وبدون مساعدة الجسم، لا يستطيع العقل الوصول لما يمكنه الوصول إليه. عليك أن تبني جسدك". وهذا ما فعله روزفلت الصغير. لقد اتبع قانون العملية.

بدأ تي آر يقضي بعض الوقت كل يوم في بناء جسده وعقله معاً، وظل يفعل هذا طوال ما بقي من حياته كلها. كان يمارس التدريب بالأثقال، والمشي لمسافات طويلة، والتزلج على الجليد، والصيد، والتجديف، وركوب الخيل، والملاكمة. وفي السنوات اللاحقة، قيم روزفلت تقدمه، معترفاً أنه عندما كان طفلاً كان "عصبياً وجباناً". يقول: "ولكن من القراءة عن الأشخاص الذين أشعر تجاههم بالإعجاب... ومن معرفتي لوالدي، كنت أكن إعجاباً هائلاً للأشخاص الشجعان والذين يستطيعون أن يؤكدوا ذاتهم في هذا العالم، وكانت لدي رغبة هائلة في أن أكون مثلهم"[4]. وعندما جاء وقت تخرج روزفلت من جامعة هارفارد، كان قد أصبح مثل هؤلاء الأشخاص، وأصبح مستعداً لدخول عالم السياسة.

لا نجاح بين عشية وضحاها

لم يصبح روزفلت قائداً عظيماً بين عشية وضحاها أيضاً. لقد كان طريقه إلى الرئاسة طريقاً من النمو البطيء المستمر. وبينما كان يخدم في العديد من المواقع المختلفة، بدءاً من رئيس شرطة نيويورك سيتي وحتى رئيس الولايات المتحدة، ظل يتعلم وينمو. لقد حسن من نفسه، ومع مرور الوقت أصبح قائداً بارعاً. وكان هذا دليلاً أكبر على أنه عاش حياته وفقاً لقانون العملية.

قائمة إنجازات روزفلت مثيرة للإعجاب بحق. ففي ظل قيادته، أصبحت الولايات المتحدة قوة عالمية. لقد ساعد أمريكا على بناء أسطول بحري من الدرجة الأولى. وأشرف على بناء قناة بنما. وقد شارك في مفاوضات السلام بين روسيا واليابان، وفاز بجائزة نوبل

للسلام بسبب ذلك. وعندما شكك الناس في قدرة روزفلت على القيادة -منذ أصبح رئيساً لأول مرة بعد اغتيال ماكينلي- خاض حملة الرئاسة بعد ذلك وتمت إعادة انتخابه بأكبر نسبة أغلبية حصل عليها أي رئيس حتى عهده.

وحيث إنه دائماً رجل أفعال، فعندما أنهى روزفلت فترة رئاسته الثانية عام ١٩٠٩، سافر على الفور إلى أفريقيا حيث كان قائداً لبعثة علمية كان يرعاها معهد Smithsonian Institution. وبعد بضع سنوات، في عام ١٩١٣، اشترك في قيادة مجموعة لاستكشاف نهر الشك River of Doubt في البرازيل والذي لم يكن أحد قد استكشفه من قبل. كانت تلك خبرة تعلم قال إنه لا يستطيع تفويتها. اعترف قائلاً: "كانت تلك فرصة أخيرة لأعود صبياً". كان حينها في الخامسة والخمسين من العمر.

وفي ٦ يناير ١٩١٩، وفي منزله في نيويورك، مات ثيودور روزفلت أثناء نومه. حينها قال نائب الرئيس مارشال: "كان من المحتم أن يأتيه الموت وهو نائم، لأنه لو كان مستيقظاً لصارعه طويلاً". وعندما حملوه عن سريره، وجدوا كتاباً تحت وسادته. كان روزفلت يكافح من أجل التعلم وتحسين نفسه حتى الرمق الأخير. كان لا يزال يطبق قانون العملية.

إذا كنت ترغب في أن تكون قائداً، فإن الخبر الطيب هو أنك تستطيع ذلك. كل إنسان يمتلك القدرة على ذلك، ولكن هذا لا يتم ما بين عشية وضحاها. إنه يتطلب إصراراً ومثابرة. ولا يمكنك مطلقاً تجاهل قانون العملية. القيادة لا تتطور في يوم واحد. إنها تستغرق عمراً كاملاً.

تطبيق

قانون العملية

في حياتك

١. ما خطتك الشخصية للنمو؟ إذا كنت مثلي عندما سألني كيرت كامبمير هذا السؤال، فإن لديك أمنية مبهمة غير واضحة للنمو، وليس خطة محددة. ضع خطة. أقترح عليك أن تقرأ كتاباً شهرياً، وتستمع لاسطوانة مدمجة، أو شريط، أو خطبة واحدة أسبوعياً على الأقل، وأن تحضر إحدى الندوات أو المؤتمرات مرة واحدة على الأقل سنوياً. اختر المواد التي ستستخدمها مسبقاً، وخصص وقتاً للنمو في تقويمك، وابدأ على الفور. فإذا كان وضع خطة من العدم أمراً صعباً عليك، فقد ترغب في قراءة كتابي Today Matters "اليوم يهم". إنه يحتوي على خطة النمو الشخصي التي استخدمتها لسنوات.

٢. أحد الأشياء التي تميز بين القادة العظماء والقادة الجيدين فحسب هو الطريقة التي يستثمرون بها فيمن يتبعونهم. فتماماً كما أنك تحتاج لخطة نمو لكي تتحسن وتتطور، فإن من يعملون لديك أيضاً بحاجة لمثل هذه الخطة. يمكنك أن تجعل مجموعات الموظفين تقرأ الكتب، أو تجلب لهم مدربين، أو تعلمهم بصورة شخصية؛ أو تفعل أي شيء آخر يمكن أن يجدي نفعاً. اجعل توفير فرص النمو مسئوليتك الشخصية.

٣. إذا كنت قائد مشروع، أو قسم، أو شركة، يمكنك غرس ثقافة نمو في مكان عملك. وعندما يعرف الأشخاص الذين يقعون في مجال تأثيرك أن النمو الشخصي والتطور القيادي من الأمور التي تحظى بالتقدير، والتشجيع، والمكافأة، فإن النمو سيتفجر في المكان. وسوف تبدأ البيئة التي صنعتها في اجتذاب أصحاب القدرة على الإنجاز وأصحاب الإمكانيات الهائلة.

٤

قانون الملاحة

أي شخص يستطيع توجيه السفينة، ولكن تحديد المسار يتطلب قائداً

في عام ١٩١١، بدأت مجموعتان من المستكشفين مهمة مدهشة. وعلى الرغم من استخدامهما استراتيجيتين وطريقين مختلفين، فقد كان لقائدي المجموعتين نفس الهدف: أن يكونا أول من يصل إلى القطب الشمالي في تاريخ البشرية. وحكايتهما ترسم صورة حياة أو موت توضيحية لقانون الملاحة.

إحدى المجموعتين كان يقودها المستكشف النرويجي رولد أموندسن. ومن المفارقات أن أموندسن لم يكن يعتزم في الأصل الذهاب إلى القارة القطبية الجنوبية. لقد كانت رغبته هي أن يكون أول إنسان يصل إلى القطب الشمالي. ولكن عندما اكتشف أن روبرت بيري سبقه إلى هناك، غير أموندسن هدفه وتوجه نحو الجانب الآخر من الأرض. وسواء كان متجهاً شمالاً أو جنوباً، كان أموندسن يعرف أن تخطيطه سيؤتي ثماره.

وضع أموندسن خريطة الطريق بعناية

قبل أن يشرع فريقه في الرحلة، قام أموندسن بالتخطيط للرحلة بجهد ومثابرة. لقد درس طرق الإسكيمو وغيره من الرحالة في القطب الشمالي وقرر أن أفضل ما يفعله هو أن يقوم بنقل جميع معدات ومؤن الفريق بواسطة زلاجات تجرها الكلاب. وعندما قام بتجميع فريقه، اختار خبراء في التزلج والتعامل مع الكلاب. كانت استراتيجيته بسيطة. ستقوم

الكلاب بمعظم العمل بينما ترتحل المجموعة لمسافة خمسة عشر إلى عشرين ميلاً في مدة ست ساعات كل يوم. هذا من شأنه أن يوفر لكل من الكلاب والرجال وقتاً كافياً للراحة اليومية قبل الارتحال في اليوم التالي.

كان تفكير أموندسن المسبق وانتباهه للتفاصيل مدهشاً. لقد قام بتخزين المؤن في مستودعات حدد مواقعها بعناية على طول الطريق الذي كان ينوي قطعه. وبهذه الطريقة، لم يضطر الفريق لحمل كل صغيرة وكبيرة من المؤن معه طوال الرحلة. كما أنه زود أفراد فريقه بأفضل الملابس والمعدات الممكنة. لقد فكر أموندسن بعناية في جميع جوانب الرحلة حتى النهاية، وقام بالتخطيط وفقاً لذلك. وقد آتى تخطيطه ثماره. لقد كانت أسوأ مشكلة واجهها الفريق في رحلته هي تلوث ضرس أحد أفراد الفريق واضطراره لاقتلاعه.

سكوت انتهك قانون الملاحة

كان الفريق الآخر تحت قيادة روبرت فالكون سكوت، وهو ضابط بحري بريطاني قام سابقاً ببعض الاستكشاف في منطقة القارة القطبية الجنوبية. كانت حملة سكوت على نقيض حملة أموندسن تماماً. فبدلاً من استخدام الزلاجات التي تجرها الكلاب، قرر سكوت استخدام الزلاجات المزودة بمحركات آلية وخيول. بدأت مشاكل المجموعة عندما توقفت محركات الزلاجات عن العمل بعد خمسة أيام فقط من بدء الرحلة. ولم تتمكن الخيول أيضاً من الارتحال جيداً في درجات الحرارة قارسة البرودة. وعندما وصلوا إلى سفح جبال ترانس أنتاركتيك Transantarctic Mountains الممتدة عبر القارة القطبية الجنوبية، أصبح من المحتم أن يتم قتل جميع تلك الحيوانات المسكينة. ونتيجة لذلك، اضطر أفراد الفريق إلى سحب الزلاجات التي تزن مائتي رطل بأنفسهم. كان هذا عملاً شاقاً.

ولم يعر سكوت اهتماماً كافياً لمعدات الفريق الأخرى أيضاً. لقد كانت ملابسهم سيئة التصميم إلى أبعد حد حتى إن جميع أفراد الفريق عانوا من لسعة الصقيع. أحد أفراد الفريق كان يحتاج لساعة كاملة كل صباح لمجرد إدخال قدميه المتورمتين المصابتين بالغرغرينا في الحذاء. وكان جميع أفراد الفريق يعانون من عدم القدرة على الرؤية في الجليد بسبب النظارات الواقية غير الملائمة التي زودهم بها سكوت. وفوق كل ذلك، كان الفريق دائماً يعاني من نقص الطعام والماء. وكان هذا أيضاً راجع إلى سوء تخطيط سكوت. لقد كانت مستودعات المؤن التي حددها سكوت غير ملائمة، ومتباعدة للغاية عن بعضها البعض، وغير محددة جيداً في كثير من الحالات، مما جعل العثور عليها غاية في

الصعوبة. ولأنهم كانوا دائماً يعانون من نقص الوقود اللازم لإذابة الجليد، فقد أصيب الجميع بالجفاف. ومما زاد الأمور سوءاً أن سكوت قرر في اللحظات الأخيرة اصطحاب شخص خامس مع الفريق، على الرغم من أنهم قاموا بتجهيز مؤن كافية لأربعة أشخاص فقط.

وبعد أن قطعت مجموعة سكوت المنهكة ثمانمائة ميل شاقة في عشرة أسابيع، وصلت أخيراً إلى القطب الجنوبي في ١٧ يناير ١٩١٢. وهناك وجدوا العلم النرويجي يرفرف في الريح مع خطاب من أموندسن. لقد سبقهم الفريق الآخر الذي يتمتع بقيادة جيدة إلى هدفهم بأكثر من شهر كامل!

إذا لم تعش بمقتضى قانون الملاحة...

تعتبر حملة سكوت إلى القطب الجنوبي مثالاً كلاسيكياً على قائد لم يتمكن من القيام بملاحة جيدة من أجل تابعيه. ولكن رحلة العودة كانت أكثر سوءاً. كان سكوت ورجاله يتضورون جوعاً ويعانون من داء الإسقربوط، ومع ذلك فإن سكوت، غير القادر على الملاحة إلى النهاية، كان غير مدرك للمأزق الرهيب. ومع نفاد الوقت وانخفاض مؤن الطعام بشدة، أصر سكوت على جمع عينة جيولوجية تزن ثلاثين رطلاً لاصطحابها في رحلة العودة؛ وهو ما كان يعني وزناً زائداً يحمله رجال منهكون أصلاً.

أصبح تقدم المجموعة أكثر وأكثر بطئاً. سقط أحد أفراد المجموعة في غيبوبة ومات. وآخر، يدعى لورانس أوتس، وهو ضابط سابق بالجيش تم اصطحابه في الرحلة أصلاً للعناية بالخيول، أصيب بلسعة صقيع حادة لدرجة جعلته يعاني صعوبة في القيام بأي شيء. ولأنه كان يعتقد أنه يعرض حياة باقي أفراد الفريق للخطر، فقد توجه عن عمد نحو عاصفة ثلجية لكي لا يعيق تقدم المجموعة. وقبل أن يترك خيمته ويتجه نحو العاصفة، قال: "إنني ذاهب إلى الخارج؛ وربما أبقى هناك لبعض الوقت".

> لأن روبرت فالكون سكوت لم يعش بمقتضى قانون الملاحة، مات هو ورفاقه بسببه.

لم يتمكن سكوت ورفيقاه المتبقيان من الابتعاد شمالاً لمسافة أطول كثيراً قبل أن يستسلموا. كانت رحلة العودة قد استغرقت بالفعل شهرين، وكانوا لا يزالون على بعد ١٥٠ ميلاً من معسكرهم الرئيسي. وهناك ماتوا. إننا نعرف قصتهم فقط لأنهم قضوا ساعاتهم

الأخيرة في تحديث دفاتر يومياتهم. وكانت بعض الكلمات الأخيرة لسكوت تقول: "سنموت كسادة نبلاء. أعتقد أن هذا سيدل على أن روح العزم والشجاعة وقوة التحمل لم تفارق جنسنا"[١]. لقد كان سكوت يتحلى بالشجاعة، ولكن ليس بالقدرة على القيادة الجيدة. ولأنه لم يستطع العيش وفقاً لقانون الملاحة، مات هو ورفاقه بسببه.

إن التابعين يحتاجون لقادة قادرين على الملاحة بنجاح من أجلهم. وعندما يواجهون مواقف حياة أو موت، تكون تلك الحاجة الضرورية واضحة بشكل مؤلم. ولكن حتى عندما لا تكون العواقب على هذا القدر من الخطورة، فإن تلك الحاجة تظل شديدة. والحقيقة هي أن أي شخص تقريباً يستطيع توجيه السفينة، ولكن رسم المسار أمر يتطلب قائداً. هذا هو قانون الملاحة.

الملاحون يخططون للرحلة مقدماً

يؤكد جاك ويلش، الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك، قائلاً: "القائد الجيد يحافظ على تركيزه... التحكم في اتجاهك أفضل من تركه يتحكم فيك". ويلش على حق تماماً، ولكن القادة الملاحون يقومون بما هو أكثر من التحكم في الاتجاه الذي يسيرون فيه هم ومن يتبعهم. إنهم يتصورون الرحلة كلها في عقولهم قبل أن يتحركوا خطوة واحدة. إنهم يمتلكون رؤية للوصول إلى غايتهم، ويدركون جيداً ما الذي يتطلبه الأمر للوصول إليها، وهم يعرفون من الذين سيحتاجونه في الفريق من أجل النجاح، وهم يعرفون العقبات المتوقعة قبل وقت طويل من ظهورها في الأفق. كتب ليوري إيمز، مؤلف كتاب Be the Leader You Were Meant to Be يقول: "القائد هو الشخص الذي يرى أكثر مما يراه الآخرون، وأبعد مما يرى الآخرون، وقبل أن يرى الآخرون".

> *«القائد هو الشخص الذي يرى أكثر مما يراه الآخرون، وأبعد مما يرى الآخرون، وقبل أن يرى الآخرون».*
>
> - ليوري إيمز

وكلما كانت الشركة أكبر، زادت حاجة القائد إلى القدرة على الرؤية المسبقة بوضوح. هذا صحيح لأن الحجم الضخم يجعل التصحيحات في منتصف الطريق أكثر صعوبة. وإذا كانت هناك أخطاء في الملاحة، فإن المتأثرين يكونون أكثر بكثير مما إذا كان القائد يرتحل وحده أو مع عدد قليل من الأشخاص. وتمثل الكارثة التي يعرضها لنا فيلم جيمس كاميرون

"تيتانيك" Titanic عام ١٩٩٧ مثالاً جيداً على هذا النوع من المشكلات. لم يكن الطاقم يستطيع الرؤية لمسافة كافية لتجنب الاصطدام بجبل الجليد، ولم يستطع المناورة بما يكفي لتغيير المسار بمجرد رؤية الجبل وذلك بسبب حجم السفينة. وكانت النتيجة هي أن أكثر من ألف إنسان فقدوا حياتهم في تلك الكارثة.

أين يذهب القائد...

الملاحون من الطراز الأول دائماً ما يضعون في اعتبارهم أن آخرين من الناس يعتمدون عليهم وعلى قدرتهم على رسم مسار جيد للرحلة. لقد قرأت ملاحظة أوردها جيمس أيه. أوتري في كتابه Life and Work: A Manager's Search for Meaning تشرح هذه الفكرة. كتب يقول إننا نسمع بين الحين والآخر عن تحطم أربع طائرات عسكرية تطير معاً في تشكيل. إن سبب فقد الطائرات الأربع جميعاً هو هذا: عندما يحلق الطيارون المقاتلون في مجموعات مكونة من أربع طائرات، يحدد طيار واحد -القائد- المسار الذي يطير فيه الفريق. وتطير الطائرات الثلاث الأخرى بجوار جناح طائرة القائد، يراقبونه ويتبعونه أينما ذهب. وأياً كانت الحركات التي يقوم بها، فإن باقي أفراد الفريق يقومون بنفس الحركات. وهذا صحيح سواء حلق وسط السحب أو ارتطم بقمة جبل.

قبل أن يصطحب القادة الجيدون تابعيهم في رحلة، فإنهم يقومون بعملية معينة من أجل منح الرحلة أفضل فرصة للنجاح:

الملاحون يعتمدون على الخبرة السابقة

كل نجاح وفشل سابق مررت به يمكن أن يكون مصدر معلومات ومعرفة هائل القيمة؛ إذا سمحت له بأن يكون كذلك. إن النجاحات تعلمك بما أنت قادر على فعله وتمنحك الثقة. إلا أن إخفاقاتك غالباً ما تعلمك دروساً أعظم. إنها تكشف عن الافتراضات الخاطئة، وعيوب الشخصية، وأخطاء التقدير، وطرق العمل السيئة. ومما يدعو للسخرية أن العديد من الناس يكرهون إخفاقاتهم كثيراً لدرجة أنهم يدفنونها سريعاً بدلاً من تحليلها والتعلم منها. وكما أوضحت في كتابي Failing Forward، إذا فشلت في التعلم من أخطائك، فإنك ستفشل مراراً وتكراراً.

لماذا حتى أذكر شيئاً يبدو بديهياً للغاية؟ لأن معظم القادة الطبيعيين نشطين فعالين. إنهم يميلون للنظر إلى الأمام -وليس للخلف- ويتخذون القرارات، ويتقدمون للأمام. إنني

أعلم هذا لأنني أنا نفسي أفعله. ولكن لكي يصبح القادة ملاحين جيدين، فإنهم بحاجة لبعض الوقت للتأمل والتعلم من خبراتهم السابقة. لهذا السبب نميت أسلوباً للتفكير التأملي. لقد كتبت عن هذا الأسلوب بالتفصيل في كتابي Thinking for a Change، ولكن اسمح لي عزيزي القارئ بأن أقدم لك بعض فوائد التفكير التأملي هنا. التفكير التأملي:

- يمنحك منظوراً حقيقياً،
- يمنحك سلامة عاطفية لحياتك الفكرية،
- يزيد ثقتك في اتخاذ القرار،
- يوضح الصورة الكبيرة، و
- يجعل من الخبرة الجيدة خبرة قيمة[٢].

كل استفادة تعطي القائد ميزة كبيرة عند تخطيط الخطوات التالية للفريق أو الشركة.

الملاحون يدرسون الظروف قبل تقديم أي تعهدات

الاعتماد على الخبرة يعني النظر للداخل. ودراسة الظروف يعني النظر للخارج. ليس هناك قائد جيد يخطط لعمل بدون الانتباه الدقيق للظروف الحالية. وهذا أشبه بضبط الشراع عكس اتجاه التيار أو تحديد مسار يؤدي إلى قلب إعصار. الملاحون الجيدون يحسبون التكلفة قبل تقديم أي تعهدات لأنفسهم أو للآخرين. إنهم لا يدرسون العوامل القابلة للقياس مثل الماليات، والموارد، والمواهب فحسب، ولكن أيضاً العوامل غير الملموسة مثل التوقيت، والمعنويات، والتحفز، والثقافة، وغير ذلك (سأناقش هذا بمزيد من التفصيل في قانون الحدس وقانون التوقيت).

> *أياً كان القدر الذي تتعلمه من الماضي، فإنه لن يخبرك أبداً بكل ما تحتاج لمعرفته من أجل الحاضر.*

الملاحون يستمعون لآراء الآخرين

أياً كان القدر الذي تتعلمه من الماضي، فإنه لن يخبرك أبداً بكل ما تحتاج لمعرفته من أجل الحاضر. وأياً كانت براعتك كقائد، فإنك لن تمتلك جميع الحلول بنفسك. ولهذا السبب

يقوم الملاحون البارعون بجمع المعلومات من العديد من المصادر. على سبيل المثال، قبل حملة رولد أموندسن إلى القطب الجنوبي، كان قد تعرف من مجموعة من الأمريكيين الأصليين في كندا على الملابس التي تجلب الدفء وأساليب الحفاظ على الحياة في القارة الشمالية. تلك المهارات والممارسات كانت تعني الفارق بين الفشل والنجاح بالنسبة لفريقه في القارة القطبية الجنوبية.

القادة الملاحون يستقون الأفكار من العديد من المصادر. إنهم ينصتون لأفراد فريق القيادة الخاص بهم. ويتحدثون للأفراد في شركاتهم ليعرفوا ما يحدث على المستوى الأساسي في الشركة. ويقضون الوقت مع القادة الذين يستطيعون تعليمهم وتدريبهم من خارج الشركة. وهم دائماً ما يفكرون في الاعتماد على فريق، وليس على أنفسهم فقط.

الملاحون يحرصون على أن تجسد نتائجهم اليقين والواقع

القدرة على الملاحة من أجل الآخرين تتطلب من القائد أن يمتلك توجهاً ذهنياً إيجابياً. ينبغي أن تكون موقناً من أنك تستطيع قيادة فريقك حتى نهاية الطريق. فإذا كنت لا تستطيع القيام بالرحلة كاملة في خيالك بثقة، فإنك لن تتمكن من القيام بها في الحياة الواقعية.

ومن ناحية أخرى، عليك أيضاً أن تكون قادراً على رؤية الحقائق بواقعية. لا يمكنك التهوين من شأن العقبات أو تبرير التحديات مع القيادة بفعالية في نفس الوقت. فإذا لم تبدأ الرحلة بعينين مفتوحتين يقظتين، فإنك ستفاجأ بعقبات ونتائج بغيضة. وكما يقول بل إيسوم، رئيس شركة Easum, Bandy, and Associates: "القادة الواقعيون موضوعيون بما يكفي لتقليل حجم الأوهام إلى أدنى حد. إنهم يدركون أن خداع الذات يمكن أن يكلفهم الكثير".

> *الموازنة بين التفاؤل والواقعية، والحدس والتخطيط، واليقين والواقع قد تكون في غاية الصعوبة. ولكن هذا ما يتطلبه الأمر لكي تكون فعالاً كقائد يمارس الملاحة.*

أكد جيم كولينز على هذه الموازنة بين اليقين والواقع في كتابه الذي صدر عام ٢٠٠١ بعنوان Good to Great. إنه يسميها "مفارقة ستوكدال" Stockdale Paradox. كتب يقول: "ينبغي أن تحافظ على يقينك في أنك ستنتصر في النهاية وينبغي أيضاً أن تواجه الحقائق الأكثر قسوة لواقعك الحالي"[٢]. الموازنة بين التفاؤل والواقعية، والحدس والتخطيط، واليقين والواقع قد تكون في غاية الصعوبة. ولكن هذا ما يتطلبه الأمر لكي تكون فعالاً كقائد يمارس الملاحة.

درس في الملاحة

أذكر أول مرة فهمت فيها حقاً أهمية قانون الملاحة. كنت في الثامنة والعشرين من العمر، وكنت أقود دار العبادة الثانية في حياتي المهنية كرجل دين. قبل وصولي إليها عام ١٩٧٢، كانت دار العبادة قد مرت بفترة ثبات في النمو لمدة عقد كامل من الزمن. ولكن بحلول عام ١٩٧٥، زاد عدد من يحضرون إلى دار العبادة من أربعمائة شخص إلى أكثر من ألف شخص. كنت أعلم أننا نستطيع الاستمرار في النمو ومساعدة المزيد من الناس، ولكن فقط إذا قمنا ببناء مبنى جديد.

كان الأمر الجيد هو أنني كنت أمتلك بالفعل بعض الخبرة في قيادة مشاريع البناء، لأن هذا كان قد حدث في دار العبادة الأولى التي قدتها أيضاً. ولكن الأمر السيئ هو أن الدار الأولى كانت أصغر بكثير جداً بالمقارنة بدار العبادة الثانية. كان هذا المشروع الثاني سيتطلب عدة ملايين دولار، وكان هذا أكثر من عشرين ضعف المشروع الأول. ولكن حتى هذا لم يكن يمثل المشكلة الكبرى.

> *إذا لم يكن القائد يستطيع الملاحة بالتابعين عبر الأمواج المضطربة، فالأرجح أنه سيغرق السفينة.*

قبل أن أتولى قيادة دار العبادة الثانية، كانت هناك معركة كبرى حول عرض بناء آخر، وكانت المجادلات قد وصلت لدرجة الضجيج، والشقاق، والعنف. لهذا السبب، كنت أعرف أنني سأواجه معارضة قوية لقيادتي لأول مرة. كانت هناك أمواج مضطربة ثائرة أمامي، ولو أنني لم أتمكن من الملاحة بالسفينة جيداً، فإنني يمكن أن أغرق السفينة.

رسم المسار باستراتيجية للملاحة

لابد هنا أن أعترف بأنني في هذه المرحلة لم أكن ملاحاً بارعاً. إنني لا أستمتع بالخوض في التفاصيل، وأميل إلى الاعتماد على غريزتي الداخلية؛ وهذا أحياناً يكون أكثر سرعة مما ينبغي بالنسبة لمصلحتي. وفي السنوات الخمس عشرة إلى العشرين الأخيرة، كثيراً ما عينت قادة جيدين بارعين في الملاحة لمساعدة مؤسساتي وتعويض نقاط ضعفي. على سبيل المثال، طوال السنوات العديدة التي كنت أقود فيها دور العبادة، كان دان ريلاند أحد أفراد فريقي كقائد تنفيذي. إنه ملاح رائع. كما يعمل جون هال حالياً كرئيس لمؤسسة EQUIP،

المؤسسة غير الربحية التي أسستها عام ١٩٩٦، وهو قائد ملاح بارع. ولكن، في عام ١٩٧٥، كنت مضطراً لتحمل مسئولية عملية الملاحة بنفسي. ولكي أتمكن من القيام بهذا، وضعت استراتيجية استخدمتها بشكل متكرر في قيادتي. وقد كتبت هذه الاستراتيجية في عبارات قصيرة واضحة لأتمكن دائماً من تذكرها:

حدد مسار العمل.
حدد أهدافك.
رتب أولوياتك.
أعلم الأفراد الأساسيين.
امنح بعض الوقت للقبول.
ابدأ العمل.
توقع المشكلات.
أشر دائماً إلى النجاحات.
راجع خطتك يومياً.

أصبحت تلك الاستراتيجية برنامج العمل الأساسي لي بينما كنت أستعد للملاحة عبر هذا التغيير من أجل مؤسستي.

كان لدي حس قوي بما ينبغي أن يكون عليه مسار العمل. لو أننا نرغب في الاستمرار في النمو، فإننا بحاجة لبناء مبنى جديد. ولقد نظرت في جميع البدائل الممكنة، وكنت أعرف أن ذلك هو الحل العملي الوحيد الممكن. كان هدفي هو تصميم وبناء المبنى، ودفع المقابل خلال عشر سنوات، وتوحيد جهود الجميع في ذلك؛ وليس هذا بالعمل الهين.

أي خطة كنت سأقدمها كان يجب التصويت عليها في اجتماع لرعايا دار العبادة، لذا فقد قمت بتحديد موعد اجتماع قبل بضعة أشهر لأعطي نفسي الوقت للاستعداد لكل شيء. وكان الشيء الثاني الذي فعلته هو توجيه أفراد مجلس الإدارة ومجموعة من القادة الماليين الأساسيين لإجراء تحليل للنمو والأنماط المالية على مدار عشرين سنة. وبناءً على ذلك، قمنا بتحديد متطلبات المبنى.

بعد ذلك قمنا بوضع ميزانية لمدة عشر سنوات أوضحت لنا بعناية كيف ينبغي أن نتعامل مع الماليات. طلبت أيضاً أن يتم وضع كل المعلومات التي كنا نجمعها في تقرير من

عشرين صفحة ليتم توزيعه على أفراد مجلس الإدارة. لقد كنت أعرف أن العقبات الكبرى أمام التخطيط الناجح هي الخوف من التغيير، والجهل، والشك في المستقبل، ونقص الخيال. كنت على استعداد لفعل كل شيء يمكنني فعله لمنع تلك العوامل من إعاقتنا.

كانت خطوتي التالية هي إعلام القادة الأساسيين. بدأت بالقادة أصحاب أكبر تأثير، حيث كنت أقابلهم بصورة فردية، وأحياناً في مجموعات صغيرة. وعلى مدار أسابيع عديدة، كنت قد قابلت حوالي مائة قائد. عرضت رؤية لما نحتاج إلى القيام به وأجبت عن أسئلتهم. وفي أي مرة كنت أشعر فيها بأن شخصاً ما متردد حول المشروع، كنت أخطط لمقابلته مرة أخرى بصورة فردية. ثم أتحت بعض الوقت لهؤلاء القادة للتأثير في باقي الناس ومساعدتهم على قبول التغييرات المرتقبة.

العقبات الكبرى أمام التخطيط الناجح هي الخوف من التغيير، والجهل، والشك في المستقبل، ونقص الخيال.

وعندما جاء موعد اجتماع رعايا دار العبادة، كنا مستعدين. استغرقت ساعتين في عرض المشروع على الناس. قمت بتسليم التقرير المكون من عشرين صفحة الذي يحتوي على الخطط، والتحليل المالي، والميزانيات. حاولت إجابة كل سؤال يمكن أن يطرحه الناس قبل حتى أن يطرحوه. طلبت أيضاً من بعض الأشخاص الأكثر تأثيراً بين الناس أن يتحدثوا.

لقد توقعت المعارضة، ولكنني عندما فتحت المجال لطرح الأسئلة، تعرضت لصدمة. كان هناك سؤالان فقط: كان أحد الأشخاص يرغب في معرفة موقع نافورات الماء الخاصة بالمبنى، وسأل آخر عن عدد الحمامات. حينها أدركت أننا قمنا بالملاحة عبر الأمواج المضطربة بنجاح. وعندما جاء وقت التصويت على المشروع، كانت النتيجة النهائية هي موافقة ٩٨ بالمائة من الحاضرين على المشروع.

وبمجرد أن تجاوزنا هذا الجزء الصعب من العملية، كان إنجاز باقي المشروع سهلاً. لقد كنت مستمراً في وضع الرؤية أمام الناس دائماً عن طريق تقديم تقارير الإنجازات الطيبة. وكنت حريصاً على احتفالنا بالنجاحات التي نحققها. وكنت أراجع بصفة دورية خططنا ونتائج تلك الخطط للتأكد من أننا على الطريق الصحيح. لقد تم تحديد المسار. وكل ما كان علينا فعله هو توجيه السفينة.

كانت تلك تجربة تعلم رائعة بالنسبة لي. قبل أي شيء آخر، اكتشفت أن سر قانون الملاحة هو الاستعداد الجيد. فعندما تستعد جيداً، فإنك توصل الثقة واليقين للناس. ونقص الاستعداد له أثر معاكس. ففي النهاية، ليس حجم المشروع هو الذي يحدد مدى قبوله، ودعمه، ونجاحه؛ إنه حجم القائد. لهذا السبب أقوّل إن أي شخص يمكنه توجيه السفينة، ولكن تحديد المسار يتطلب قائداً. إن القادة البارعين في الملاحة قادرون على أخذ تابعيهم إلى أي مكان.

> في النهاية، ليس حجم المشروع هو الذي يحدد مدى قبوله، ودعمه، ونجاحه. إنه حجم القائد.

تطبيق

قانون الملاحة

في حياتك

١. هل تجعل من تأمل تجاربك وخبراتك الإيجابية والسلبية إجراءً منتظماً؟ إذا كنت لا تفعل ذلك، فإنك تضحي بالدروس المحتملة التي يمكن أن تتعلمها من تلك الخبرات. افعل أحد شيئين: خصص وقتاً محدداً لتأمل خبراتك كل أسبوع، مع دراسة تقويمك أو دفتر يومياتك لتنبيه ذاكرتك. أو ادمج وقت التأمل في جدول أعمالك بعد كل نجاح أو فشل كبير مباشرة. في أي من الحالتين، اكتب ما تتعلمه خلال عملية الاستكشاف تلك.

٢. القادة الملاحون يستعدون جيداً. فيما يتعلق بمشروع أو مهمة كبيرة تتولى مسئوليتها حالياً، اعتمد على خبراتك السابقة، وأجرِ محادثات مدروسة بعناية مع الخبراء وأفراد الفريق لجمع المعلومات، وادرس الظروف الحالية التي يمكن أن تؤثر على نجاح جهودك. وفقط بعد القيام بهذه الخطوات، ينبغي عليك وضع خطة العمل التي ستتبعها.

٣. في أي اتجاه تميل بطبيعتك: نحو الحقائق أم اليقين؟ نادراً ما يكون القائد موهوباً في كلا الأمرين (أنا صاحب يقين. إنني شخص حالم وأعتقد أن أي شيء ممكن. وكثيراً ما أعتمد على أخي لاري لمساعدتي في التفكير بواقعية). ولكن الملاحين الجيدين ينبغي أن يكونوا بارعين في كلا الأمرين.

لكي تمارس قانون الملاحة بنجاح، لابد وأن تتعرف على ميلك الطبيعي. إذا لم تكن واثقاً من ذلك، فاسأل الأصدقاء والزملاء الذين تثق بهم. وبعد ذلك، احرص على أن تضم لفريقك القيادي شخصاً لديه الميل المعاكس لتتمكنا من التعاون معاً وإكمال بعضكما البعض.

٥

قانون الإضافة

القادة يضيفون القيمة عن طريق خدمة الآخرين

في عالم يتمتع فيه الكثير من القادة السياسيين بسلطتهم ومكانتهم، ويحصل فيه الرؤساء التنفيذيون للشركات الكبرى على مبالغ فلكية، ويعملون ويعيشون في رفاهية، ويبدون أكثر اهتماماً بما يمكن أن يستفيدوه، يبدو جيم سنيجال شخصاً غريباً.

سنيجال هو الرئيس التنفيذي والمشارك في تأسيس شركة كوستكو Costco، رابع أكبر شركة لتجارة التجزئة في الولايات المتحدة، وتاسع أكبر شركة في العالم. إنه لا يبدو شديد الاهتمام بمتع الحياة وزينتها. إنه يعمل في مكتب عادي تماماً مكون في الأساس من مكاتب ومقاعد قابلة للطي. وإذا دعا شخصاً ما لمقابلته في مقر الشركة، فإنه يهبط إلى الردهة لمقابلة ضيفه. وهو يرد على هاتفه بنفسه، ويحصل على راتب قدره ٣٥٠٠٠٠ دولار فقط سنوياً، وهو راتب يضعه ضمن نسبة الـ ١٠ بالمائة الأقل راتباً من الرؤساء التنفيذيين للشركات الكبرى.

لم يكن طريق سنيجال لقيادة الشركات طريقاً مألوفاً أيضاً. إنه لم يدرس في إحدى الجامعات الأمريكية العريقة المرموقة، وهو ليس محامياً أو محاسباً شهيراً. عندما كان سنيجال مراهقاً، كان يفكر في أن يصبح طبيباً، ولكن درجاته في المدرسة العليا كانت أقل من أن تمكنه من ذلك. لذا فقد التحق بإحدى الكليات المحلية وحصل على درجة مساعد. وبينما كان يدرس في كلية San Diego State College (التي أصبحت جامعة الآن)، قام بمساعدة صديق له على إفراغ حمولة مراتب في متجر تجزئة محلي جديد اسمه فيد-مارت. وهذا اليوم من العمل تحول إلى وظيفة منتظمة. وعندما حصل على ترقية، انقطع

عن دراسته. لقد عثر على مهنته. ومع مرور الوقت، عثر أيضاً على معلم ناصح هو سول برايس، رئيس فيد-مارت. وفي ظل توجيه وإرشاد برايس، ارتقى سنيجال إلى منصب نائب الرئيس التنفيذي للدعاية والترويج. وبعد ذلك ساعد سنيجال برايس على تأسيس شركة برايس كلاب Price Club، ثم اشترك في تأسيس كوستكو Costco مع جيفري إتش. بروتمان عام ١٩٨٣. كان نمو الشركة الناشئة سريعاً. وبعد عشر سنوات، اشترت كوستكو برايس كلاب واندمجت معها.

زيادة الأرباح عن طريق إضافة القيمة

يمنح خبراء تجارة التجزئة كثيراً من الاهتمام لوصفة سنيجال للنجاح: عرض عدد محدود من البضائع، الاعتماد على حجم المبيعات الضخم، الحفاظ على خفض التكاليف إلى أدنى حد، عدم إنفاق المال على الإعلانات. ولكن هناك شيء يميز سنيجال عن المنافسين الذين يستخدمون استراتيجيات مشابهة: الطريقة التي يعامل بها موظفيه. إنه يؤمن بدفع رواتب مجزية لموظفية وتقديم حزم مزايا جيدة لهم. إن موظفي كوستكو يحصلون على رواتب تزيد في المتوسط بنسبة ٤٢ بالمائة على رواتب موظفي الشركة المنافسة الرئيسية. كما أن موظفي كوستكو يدفعون في الرعاية الصحية قدراً أقل بكثير من المعدل الوطني. يؤمن سنيجال بأنه إذا دفع للموظفين رواتب جيدة فإنه "سيحصل على موظفين أكفاء وإنتاجية عالية"[١]. كما أنه يفوز بولاء وإخلاص الموظفين. وتتمتع شركة كوستكو بأقل معدل لدوران العمال في مجال تجارة التجزئة.

ولكن أسلوب سنيجال القيادي المتمثل في إضافة القيمة لا يقف عند حد رواتب ومكافآت الموظفين. إنه يحاول دائماً أن يوضح للعاملين في كوستكو أنه يهتم لأمرهم. إنه يتبع سياسة الباب المفتوح مع الجميع. كما أنه يضع بطاقة اسم كالتي يضعها الموظفون، مكتوب عليها اسمه الأول كما يفعل الجميع، ويحرص على زيارة كل متجر من متاجر شركة كوستكو مرة واحدة على الأقل سنوياً.

يقول سنيجال: "ليس هناك مدير أو طاقم عمال في أي مجال عمل يشعر بالرضا ما لم يكن رئيس الشركة مهتماً بما يكفي للذهاب لرؤيتهم". وعندما يذهب إلى المتاجر، دائماً ما يشعر موظفوه بالسعادة لرؤيته. ويقول: "إن الموظفين يعلمون أنني أريد أن ألقي عليهم التحية، لأنني أحبهم"[٢].

طار سنيجال ذات مرة من تكساس إلى سان فرانسيسكو عندما سمع أن أحد تنفيذيي الشركة تم احتجازه في المستشفى لإجراء جراحة عاجلة. لم يندهش هذا التنفيذي لما فعله سنيجال. لقد كان متسقاً مع الأسلوب الذي يتبعه سنيجال دائماً في القيادة.

دروس مبكرة في القيادة

يقول سول برايس، الذي كان ناصحاً مخلصاً لسنيجال في فترة ما: "لقد قام جيم بعمل رائع فيما يتعلق بالموازنة بين مصالح حاملي الأسهم، والموظفين، والعملاء، والمديرين. إن معظم الشركات تميل كثيراً نحو طرف أو آخر من هذه الأطراف". وقد تعلم سنيجال العديد من الدروس على يد برايس نفسه، الذي كان يؤمن بمعاملة الموظفين جيداً والثناء عليهم ونسب الفضل إليهم. في اجتماع في فيد-مارت، لاحظ سنيجال أن أحد المديرين بادر مسرعاً إلى نسب الفضل لنفسه والقاء اللوم على آخرين. ولكن برايس فضح أمره على الفور.

يقول سنيجال متذكراً: "ولكي يعلمنا جميعاً درساً، تعمد سول استغلال أحد الاجتماعات الأسبوعية في إبداء ثورة غضب هائلة بسبب خطأ كان يحدث في أحد المتاجر. تساءلت لماذا فعل هذا. ولكنه عندما رأى أن هذا المدير ألقى باللوم على اثنين من موظفيه، قام بفصله من العمل في غضون أسبوع واحد".

ويضيف سنيجال مؤكداً: "من غير اللائق أن ينسب المرء الفضل لنفسه في حين أن بناء شركة ناجحة يتطلب تعاوناً كثيراً من الناس معاً. عندما تحاول أن تكون الأفضل، فإنك لا تغرس الولاء. وإذا كنت لا تستطيع نسب الفضل للآخرين (وتلقي اللوم)، فسوف تغرق بسبب عجزك عن التحفيز والإلهام"[٣].

> «من غير اللائق أن ينسب المرء الفضل لنفسه في حين أن بناء شركة ناجحة يتطلب تعاون كثير من الناس معاً».
>
> - جيم سنيجال

والانتقاد الوحيد الذي تلقاه سنيجال كان آتياً من وول ستريت. المحللون هناك يعتقدون أن سنيجال أكثر لطفاً وكرماً وسخاءً مما ينبغي مع موظفيه. إنهم يرغبون في رؤيته يدفع للموظفين أقل ويعتصرهم أكثر. ولكن سنيجال ما كان حتى ليفكر في هذا. إنه يعتقد أنك إذا عاملت الموظفين والعملاء جيداً، فإن الأرباح ستأتي متدفقة. يقول معلقاً: "في وول ستريت، يحاول الناس كسب المال في وقت ما خلال هذا الأسبوع. إنني لا أقول هذا بأي قدر من السخرية، ولكننا لا نستطيع تبني هذه النظرة. إننا نرغب في بناء شركة تظل قائمة بعد مرور خمسين عاماً من الآن وأكثر"[٤].

هناك آخرون من خارج الشركة يقدرون أسلوب سنيجال في العمل. يقول نيل مينو، أحد الخبراء في مجال حكم الشركات، معلقاً: "كم أحب أن أستنسخه. من بين الشركات الـ ٢٠٠٠ التي تضمها قاعدة بياناتنا، لدى سنيجال أقصر عقد توظيف لرئيس تنفيذي على الإطلاق". طول العقد أقل من صفحة. "وهذا العقد هو العقد الوحيد الذي يقول بوضوح إنه -صدق أو لا تصدق- يمكن فسخ عقده لأي سبب"[٥].

وباختصار فإن سنيجال أكثر تركيزاً على إضافة القيمة للناس عن طريق خدمتهم من تركيزه على خدمة نفسه أو تحقيق المزيد من الثراء بتقاضي راتب خرافي. إنه يطبق قانون الإضافة. يقول: "أعتقد فحسب أنه إذا كان المرء يحاول إدارة شركة شديدة الاهتمام بتقليل النفقات، فإنه لا يسعه احتمال مثل هذه التباينات الهائلة في الرواتب. إن وجود شخص يكسب ١٠٠ أو ٢٠٠ أو ٣٠٠ ضعف ما يكسبه الموظف العادي في الشركة أمر خاطئ"[٦].

ويلخص سنيجال المسألة بهذه العبارة: "هذا ليس إيثاراً للغير. إنه أسلوب جيد في إدارة العمل". وكان يمكنه أن يضيف أيضاً إنه أسلوب جيد في القيادة!

هل الدوافع مهمة؟

لماذا يقود القادة؟ وعندما يفعلون، ماذا تكون أولى مسئولياتهم؟ لو أنك سألت عدداً كبيراً من القادة، فربما تسمع ردوداً مختلفة. ربما تسمع أن مهمة القائد هي أن:

- يكون مسئولاً،
- يجعل الشركة تعمل بسلاسة ويسر،
- يحقق الأرباح لحاملي الأسهم،
- يبني شركة عظيمة،
- يجعل الشركة متفوقة على المنافسين، و
- يحقق الفوز

هل دافع القائد للقيادة مهم، أم أن المهم هو إنجاز المهمة المطلوبة ببساطة فحسب؟ ما المهم؟

لم أفكر في هذا الأمر كثيراً قبل السنوات العشر الأخيرة. إنني أتذكر بوضوح التدريس لمجموعة من الموظفين الحكوميين في دولة نامية منذ بضع سنوات مضت وتعليمهم أن

القادة يضيفون القيمة عن طريقة خدمة الآخرين. لاحظت أن العديد من أفراد الجمهور بدوا شديدي الانزعاج عندما ذكرت هذا. وعندما أنهيت حديثي وذكرت ما لاحظته لأحد المضيفين، قال لي: "نعم، إنني واثق بأنهم انزعجوا. وما يجب عليك أن تدركه هو أن أكثر من نصف هؤلاء الناس تقريباً قتلوا البعض لكي يحصلوا على مناصب السلطة التي هم فيها حالياً". لقد رأيت وسمعت الكثير من الأشياء في جميع أنحاء العالم، ولكن لابد أن أعترف هنا أنني أصابتني صدمة هائلة. وفي تلك اللحظة، أدركت أنني لا أستطيع تجاهل أو الاستخفاف بالأسباب التي تجعل القادة يقودون وكيفية ممارستهم للقيادة.

العمليات الحسابية

العديد من الناس ينظرون للقيادة نفس النظرة التي ينظرون بها للنجاح، آملين في أن يصلوا لأبعد ما يمكنهم الوصول إليه، وفي تسلق السلم، وفي الوصول لأعلى منصب تسمح قدراتهم ومواهبهم بالوصول إليه. ولكن على عكس الفكر التقليدي، فإنني أعتقد أن جوهر القيادة ليس هو إلى أي مدى نتقدم نحن أنفسنا، ولكن إلى أي مدى نساعد الآخرين على التقدم. وهذا لا يتحقق إلا من خلال خدمة الآخرين وإضافة القيمة لحياتهم.

> *جوهر القيادة ليس هو إلى أي مدى نتقدم نحن أنفسنا، ولكن إلى أي مدى نساعد الآخرين على التقدم.*

إن كل تفاعل بين كل قائد وتابع عبارة عن علاقة، وكل علاقة إما تضيف إلى حياة المرء وإما تطرح منها. فإذا كنت قائداً، فصدقني، إن لك أثراً إما إيجابياً وإما سلبياً على الأشخاص الذين تقودهم. كيف تعرف الأثر الذي تتركه؟ هناك سؤال مهم: *هل تجعل الأمور أفضل بالنسبة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتك؟* تلك هي المسألة. فإذا كنت لا تستطيع الإجابة عن هذا السؤال بكلمة نعم حاسمة لا تردد فيها، وتعطي دليلاً يدعم هذه الإجابة، فمن المحتمل بشدة أنك تطرح من قيمة الآخرين. وغالباً ما لا يدرك الأشخاص الذين يقومون بطرح القيمة أنهم يقللون من قيمة الآخرين. ويمكنني القول بأن ٩٠ بالمائة من الأشخاص الذين يطرحون القيمة من الآخرين يفعلون ذلك بغير تعمد. إنهم لا يدركون تأثيرهم السلبي على الآخرين. وعندما يكون القائد من هذا النوع ولا يستطيع تغيير طريقته، تكون المسألة مسألة وقت فحسب قبل أن يتحول تأثيره على الآخرين من الطرح إلى القسمة.

وعلى النقيض، فإن ٩٠ بالمائة من الأشخاص الذين يضيفون القيمة للآخرين يفعلون ذلك عن قصد. لماذا أقول هذا؟ لأن البشر بطبيعتهم أنانيون. أنا شخصياً أناني. ولكي أضيف القيمة، فإن هذا يتطلب مني الخروج من منطقة ارتياحي باستمرار لإضافة القيمة للآخرين. ولكن هذا هو المطلوب لكي تكون قائداً يرغب الآخرون في اتباعه. افعل هذا لفترة كافية من الوقت، ولن تضيف القيمة للآخرين فحسب؛ ستبدأ في ضرب ومضاعفة تلك القيمة أيضاً.

الأشخاص الذين يصنعون أكبر اختلاف يبدو أنهم يفهمون هذا. إذا فكرت في بعض الأشخاص الذين فازوا بجائزة نوبل، مثل ألبرت شويتزر، ومارتن لوثر كينج الابن، والأم تريزا، والأسقف ديزموند توتو، فسترى قادة كانوا أقل اهتماماً بمناصبهم وأكثر اهتماماً بتأثيرهم الإيجابي على الآخرين. وإذا قرأت كتاباتهم، أو درست حياتهم -وهو الأكثر أهمية- فستلاحظ أنهم كانوا يرغبون في جعل الأمور أفضل بالنسبة للآخرين، وفي إضافة القيمة لحياة الناس. إنهم لم يكونوا يحاولون الحصول على جائزة نوبل؛ لقد كانوا يرغبون في المشاركة في تقديم خدمات نبيلة لإخوانهم من البشر. إن عقلية الخادم تهيمن على تفكيرهم. يقول ألبرت شويتزر، الفائز بجائزة نوبل لعام ١٩٥٢، ناصحاً: "ابحث دوماً عن فعل الخير، في أي مكان. وعلى كل إنسان أن يبحث بطريقته الخاصة ليحقق قيمته الفعلية. ينبغي أن تنفق قدراً من وقتك في خدمة أخيك الإنسان. ويجب أن تتذكر: إنك لا تعيش في عالم خاص بك وحدك. إن إخوانك يعيشون فيه معك أيضاً".

إضافة القيمة للآخرين من خلال خدمتهم لا تفيد الأشخاص الذين يتلقون الخدمة وحدهم. إنها تتيح للقادة أيضاً ما يلي:

- الإشباع من قيادة الآخرين
- القيادة بالدوافع السليمة
- القدرة على إنجاز أعمال مهمة كقادة
- تطوير فريق قيادة
- التوجه نحو الخدمة داخل الفريق

إن أفضل موقع للقائد ليس دائماً هو المنصب الأعلى. وليس موقع أقصى سلطة أو سيطرة. إنه الموقع الذي يستطيع منه تقديم أفضل خدمة لإضافة أقصى قيمة للآخرين.

يؤكد ألبرت أينشتين، الفائز بجائزة نوبل في الفيزياء عام ١٩٢١، قائلاً: "الحياة التي نعيشها لخدمة الآخرين وحدها هي الحياة التي تستحق أن نعيشها". القيادة الرائعة تعني الخدمة الرائعة. كيف إذن يخدم القادة تابعيهم؟ جيم سنيجال يدفع رواتب كبيرة ويعامل الموظفين لديه باحترام. ومارتن لوثر كينج الابن ناضل من أجل الحقوق المدنية. والأم تريزا اهتمت بالمرضى وأنشأت أماكن يستطيع فيها آخرون فعل نفس الشيء. التفاصيل تعتمد على الرؤية، ونوع العمل، والمؤسسة. ولكن الغاية واحدة دائماً: إضافة القيمة. وعندما تضيف القيمة للناس، فإنك ترتقي بهم، وتساعدهم على التقدم، وتجعلهم جزءاً من كيان أكبر من أنفسهم، وتساعدهم على أن يحققوا الهدف من خلقهم. وغالباً ما يكون القائد وحده هو القادر على مساعدتهم في تحقيق هذه الأشياء.

إضافة القيمة، تغيير الحياة

لقد ابتكرت أربعة إرشادات لمساعدتي في إضافة القيمة للآخرين. ثلاثة من هذه الإرشادات أساسية ويمكن استخدامها بواسطة أي شخص يرغب في ممارسة قانون الإضافة. والرابع يعتمد على إيماني.

١. إننا نضيف القيمة للآخرين عندما...

نقدر الآخرين حقا

يقول داريل هارتلي-ليونارد، الذي ترك عمله كرئيس مجلس إدارة Hyatt Hotels Corporation والذي يعمل الآن كرئيس ورئيس تنفيذي لشركة Production Group International: "عندما ينتقل المرء إلى موقع سلطة، عليه أن يتخلى عن حق الإساءة للآخرين". أظن أن هذا صحيح. ولكن تلك هي مجرد البداية للقيادة الجيدة. فالقادة الناجحون يذهبون لما هو أبعد من مجرد عدم الإساءة للآخرين، ويساعدون الآخرين بشكل متعمد. ولكي يفعلوا هذا، عليهم أن يقدروا الآخرين ويظهروا اهتمامهم بهم بطريقة تبدو واضحة لتابعيهم.

> *«عندما ينتقل المرء إلى موقع سلطة، عليه أن يتخلى عن حق الإساءة للآخرين».*
>
> - داريل هارتلي-ليونارد

دان ريلاند، الذي كان ذراعي الأيمن لسنوات عديدة، قائد رائع ويقدر الناس بشدة. ولكنه عندما جاء للعمل معي أول مرة، لم يظهر هذا بوضوح. وفي أحد الأيام، عندما كان لا يزال جديداً في العمل، كنت أتحدث مع بعض الناس في الردهة، وجاء دان، ممسكاً بحقيبة في يده. تجاوزنا دان جميعاً دون أن ينبس ببنت شفة وتوجه عبر الردهة نحو مكتبه. كنت مذهولاً. كيف يمكن لقائد أن يمر على مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معه دون أن يلقي عليهم بالتحية حتى؟ استأذنت بسرعة منهياً المحادثة التي كنت أجريها وتبعت دان إلى مكتبه.

وبعد أن ألقيت عليه التحية، سألته: "دان، كيف يمكن أن تمر متجاوزاً الجميع بهذه الصورة؟".

أجابني دان: "لدي كثير من العمل الذي ينبغي إنجازه اليوم، وأرغب حقاً في البدء بسرعة".

قلت: "لقد تجاوزت عملك بالفعل أثناء مرورك علينا. لا تنسَ أبداً أن القيادة مسألة تتعلق بالناس". كان دان يهتم بالناس حقاً ويرغب في خدمتهم كقائد جيد، ولكنه فقط لم يكن يظهر هذا.

في لغة الإشارة الأمريكية، إشارة الخدمة هي مد اليدين للأمام مع بسط الراحتين لأعلى وتحريك اليدين ذهاباً وإياباً بين من يقوم بالإشارة ومن يتلقاها. وتلك حقاً استعارة جيدة للتوجه الذي ينبغي أن يمتلكه القائد الخادم: ينبغي أن يكون منفتحاً، واثقاً، مهتماً، مساعداً، مستعداً لأن يبدو حساساً. القادة الذين يضيفون القيمة بخدمة الآخرين يثقون بأتباعهم قبل أن يثق بهم أتباعهم ويخدمون الآخرين قبل أن يتلقوا الخدمة من الآخرين.

٢. إننا نضيف القيمة للآخرين عندما...
نجعل أنفسنا أكثر قيمة للآخرين

تقوم فكرة إضافة القيمة للآخرين برمتها على فكرة أخرى هي أن لديك شيئاً ذا قيمة تضيفه. إنك لا تستطيع إعطاء ما لا تملكه. ما الذي تمتلكه ويمكنك منحه للآخرين؟ هل يمكنك تعليم بعض المهارات؟ هل يمكنك تقديم الفرص؟ هل يمكنك تقديم الأفكار ووجهات النظر السليمة المكتسبة من الخبرة؟ لا شيء من هذه الأشياء يتحقق بدون ثمن.

إذا كنت تمتلك بعض المهارات، فقد اكتسبتها من خلال الدراسة والممارسة. وإذا كنت تمتلك فرصاً يمكنك تقديمها، فقد اكتسبتها من خلال العمل الشاق الدءوب. وإذا

كنت تمتلك الحكمة، فقد اكتسبتها من خلال التقييم والفحص الدقيق للخبرات والتجارب التي عشتها. وكلما كان نموك الشخصي متعمداً ومقصوداً ومخططاً، امتلكت المزيد مما يمكنك تقديمه. وكلما كنت مستمراً في السعي وراء النمو الشخصي، زاد استمرارك في امتلاك ما يمكنك تقديمه.

٣. إننا نضيف القيمة للآخرين عندما... نعرف ما يقدره الآخرون ونقدمه لهم

تقول مستشارة الإدارة نانسي كيه. أوستن إنها ذات مرة عندما نظرت تحت فراش غرفتها في أحد الفنادق المفضلة لديها، أدهشها أن وجدت بطاقة. كان مكتوباً على البطاقة: "نعم، إننا ننظف هنا أيضاً". تقول أوستن: "لست أذكر الرواق، أو عدد الثريات، أو عدد الأقدام المربعة التي وضعوها من الرخام لجعل المشي هناك تجربة ممتعة". كان ما تذكرته هو تلك البطاقة الصغيرة. لقد توقع عمال الفندق الشيء المهم بالنسبة لها، وقدموا لها خدمة ممتازة.

إننا نعتبر هذا من قبيل خدمة العملاء المتميزة، وعندما نكون عملاء أو ضيوفاً، نتوقع الحصول عليها. ولكن كقادة، لا نفكر تلقائياً في تقديم نفس الشيء. ولكن هذا شيء أساسي من أجل القيادة الفعالة الناجحة. كقادة، كيف نعرف ما يقدره تابعونا ونقدمه لهم؟ بأن ننصت.

القادة غير المخضرمين يسارعون إلى ممارسة القيادة قبل أن يعرفوا أي شيء عن الأشخاص الذين سيقودونهم. ولكن القادة الناجحين الفعالين ينصتون، ويتعلمون، ثم يقودون. إنهم ينصتون لروايات وآراء أتباعهم، ويعرفون آمالهم وأحلامهم، ويتعرفون على طموحاتهم، ويهتمون بمشاعرهم. ومن خلال هذه الأشياء، يعرفون الكثير عن أتباعهم.

> *القادة غير المخضرمين يسارعون إلى ممارسة القيادة قبل أن يعرفوا أي شيء عن الأشخاص الذين سيقودونهم، ولكن القادة الناجحين الفعالين ينصتون، ويتعلمون، ثم يقودون.*

إنهم يتعرفون على ما هو مهم بالنسبة لهم، ومن ثم يمارسون القيادة بناءً على ما عرفوه. وعندما يفعلون هذا، يفوز الجميع: المؤسسة، والقائد، والتابعون.

٤. إننا نضيف القيمة للآخرين عندما...
نفعل أشياء يرضى عنها الله

تلك النقطة غير قابلة للتفاوض بالنسبة لي شخصياً. إنني أؤمن بأن الله لا يريد منا فقط أن نعامل الناس باحترام ورفق، ولكنه أيضاً يريد منا أن نمد لهم يد العون ونخدمهم. والكتب السماوية تحتوي على الكثير من الأمثلة والقصص حول الكيفية التي يجب أن ندير بها أنفسنا في ذلك، ولكن إليك القصة المفضلة لدي:

عندما يجتمع الخلق جميعاً بين يدي الملك العظيم في النهاية ليقضي بينهم ويحاسبهم على أعمالهم ويجزيهم بها، فإنه يختار أمة منهم وينعم عليهم من فضله، ويدخلهم الجنة التي وعدهم إياها منذ خلق الكون، ويخبرهم بتلك الأسباب:

كنتم تطعمون الجائع،
كنتم تسقون العطشان،
كنتم تأوون الشريد،
كنتم تكسون العاري،
كنتم تعودون المريض،
كنتم تكفلون اليتيم.

حينئذ يتعجب هؤلاء الناس ويسألون: "ربنا، هل هذا يكفي لكل ما أنعمت علينا به؟". وتكون الإجابة أن هذا يكفي لأنهم إنما فعلوه يريدون به رضا الملك العظيم.

هذا المعيار لسلوكياتي يحكم كل شيء أفعله، وليست القيادة من بين هذه الأشياء فحسب، وإنما هي تحتل مرتبة خاصة بينها. لأنه كلما كانت السلطة التي أمتلكها أكبر، كان تأثيري على الآخرين أعظم؛ سواء كان جيداً أو سيئاً. وأنا أرغب دائماً في أن أكون شخصاً يضيف القيمة للآخرين، وليس شخصاً ينتقص من هذه القيمة.

ليست مسألة دجاج فحسب

عندما نقلت مؤسساتي وعائلتي إلى أطلانطا عام ١٩٩٧، لم يمر وقت طويل قبل أن أتلقى اتصالاً هاتفياً من دان كاثي، رئيس شركة Chick-fil-A، وهي الشركة التي تملك سلسلة

مطاعم منتشرة في جميع أنحاء أمريكا. كان لديه سؤال يريد أن يطرحه علي: "جون، كيف يمكننا مساعدتك أنت ومؤسستك؟".

شعرت بالدهشة. كم مرة يمكن أن يحدث فيها أن تتلقى عرض مساعدة مفاجئاً من شركة أكبر وأقوى؟ ولكن هذا هو ما فعله دان. لقد جمع مائتي رجل أعمال كبير من منطقة أطلانطا على وجبة غداء وقام بتقديمي لهم، وقدم لي فرصة التحدث إليهم لمدة أربعين دقيقة كاملة. منحني هذا مصداقية هائلة كنت لأستغرق سنوات وسنوات لاكتسابها بمفردي؛ لو أنني كنت أستطيع بالفعل اكتسابها بدون مساعدته. لقد أضاف قيمة هائلة لي أنا ومؤسستي.

الشيء الذي اكتشفته عندما عرفت جيداً دان، ابن ترويت كاثي (الوالد المؤسس لشركة Chick-fil-A)، وشركته بأكملها هو أن توجه الخدمة يهيمن على كل عمل يقومون به. ولهذا السبب، بالإضافة إلى الالتزام المطلق بالتميز، أقول إن شركة Chick-fil-A هي إحدى الشركات التي أكن لها أعظم التقدير والاحترام.

في عام ٢٠٠٥، عندما استضفت مؤتمر Exchange، وهو عبارة عن خبرة نمو قيادي للتنفيذيين في العطلة الأسبوعية، اصطحبت المشاركين إلى المقر الرئيسي لشركة Chick-fil-A في جنوب أطلانطا. الجميع رأوا عمليات تشغيل الشركة، وقابلوا ترويت كاثي، وسمعوا دان كاثي يتحدث عن الشركة. لقد ألقى العديد من التعليقات المنورة للبصيرة والتي كشفت عن مدى التزام الشركة بالخدمة وإضافة القيمة لموظفيها وعملائها. على سبيل المثال، كان دان يستعد في ذلك اليوم للتخييم مع العملاء للمرة التاسعة عشرة عشية افتتاح مطعم جديد. قال إنه عرف العملاء ورغباتهم جيداً بطريقة غير مسبوقة قبل قيامه بهذا الإجراء.

تحدث دان أيضاً عن رغبة الشركة في تقديم "خدمة غير مسبوقة". وحيث إن Chick-fil-A هي شركة خاصة وأصغر حجماً بكثير من ماكدونالدز، وكنتاكي، والعديد من منافسيها الآخرين، فإنه يعتقد بأن شركته قادرة على المنافسة والفوز، ليس من خلال القوة، ولكن من خلال الخدمة. ولذلك السبب، تعلم الشركة موظفيها، والكثير منهم من المراهقين، آداب وقواعد السلوك. وعلق دان مازحاً بقوله: "هناك أدلة على أن كلمات قواعد السلوك والطعام السريع لم تجتمع أبداً من قبل في عبارة واحدة".

ولكن أسلوب دان في القيادة أصبح واضحاً تماماً عندما كان يستعد لإعطاء كل شخص في المؤتمر ما أسماه أداة تطوير علاقة القيادة. قال دان:

> تلك فرشاة تلميع أحذية مقاس تسع بوصات، مصنوعة من شعر الجياد بنسبة ١٠٠ بالمائة. إنها فرشاة أحذية ممتازة. إنها أفضل ما يمكن الحصول عليه من شركة جونستون أند موري. سوف أقدم فرشاة واحدة لكل شخص من الحاضرين هنا. وبالمناسبة يا جون، هلا جئت إلى هنا للحظة. لقد قطعت على نفسي عهداً بأنني لن أعطي أبداً أي شخص واحدة من أدوات تطوير علاقة القيادة تلك بدون أن أريه أولاً كيف يستخدمها، لذا، اصعد إلى هنا يا جون من فضلك حتى يتمكنوا من رؤيتك بوضوح. وأطلب منكم جميعاً أن تراقبوا عن كثب. الأمر حقاً له مغزى حقيقي عندما تتم ممارسته مع أناس تعرفونهم بحق، وتعملون معهم كثيراً بحق. لذا، إذا سمحتم لي بأن أوضح لكم كيفية استخدام تلك الأداة، فسأخبركم بكيفية عملها بنجاح.

أجلسني دان، ثم انحنى على قدمي، وبدأ في تلميع حذائي بالفرشاة.

> هذه الأداة تفلح سواء كان المرء يرتدي حذاء تنس، أو ماركة نايك، أو ريبوك، أو أي نوع آخر من الأحذية، لذا ليس عليك أن تقلق بشأن نوع الحذاء الذي يرتديه الشخص الآخر. وليس عليك أن تقول أي شيء؛ هذا أحد الأسس الحقيقية. وليس عليك أن تتعجل بينما تفعل هذا. وبعد ذلك (عندما تنتهي)، عليك أن تعطي الشخص الآخر عناقاً حاراً.

وعند هذه النقطة، انتصب دان واقفاً، وعانقني عناقاً حاراً، ثم تحول لمخاطبة الجمهور مرة أخرى.

> إنني أعتقد أنه في السياق المناسب، وعندما يكون لديكم الوقت الكافي للقيام بهذا والتحدث عنه، فإنه يمكن أن يكون له أثر قوي على حياة الناس. إنني أؤمن بأن هذا "ينظف خزانة" علاقاتنا مع الآخرين[٨].

إن جزءاً كبيراً من القيادة الجيدة يتمثل في عدم وجود أي خلافات لم يتم حلها في العلاقات مع الآخرين. وخدمة الآخرين ممن يتبعون قيادتك تنقي دوافعك بحق وتساعدك

على اكتساب المنظور السليم. وهذا أيضاً يظهر على السطح أي دوافع غير صافية لدى التابعين. في أي وقت تستطيع فيه التخلص من الأهداف الخبيثة من أي علاقة قيادة، فإنك تمهد الساحة لتحقيق إنجازات رائعة.

وعندما أجاب ترويت كاثي عن بعض الأسئلة في نهاية الوقت الذي قضيناه معهم، اقتبس مقولة بن فرانكلين التي يقول فيها: "طريقة مصافحة المضيف تؤثر على مذاق الطعام الذي يقدمه لضيوفه". ويمكن قول هذا بطريقة أخرى إذا قلنا إن التوجه الذهني للقائد يؤثر على جو العمل. فإذا كنت ترغب في إضافة القيمة عن طريق خدمة الآخرين، فإنك ستتحسن كثيراً كقائد. وسوف يحقق من يعملون تحت قيادتك المزيد من الإنجازات، ويتسمون بمزيد من الولاء والإخلاص لك ولشركتك، ويقضون وقتاً أفضل مما كنت تتخيل في إنجاز مهام عملهم. تلك هي قوة قانون الإضافة.

تطبيق
قانون الإضافة
في حياتك

١. هل تتحلى بالتوجه الذهني للخادم عندما يتعلق الأمر بالقيادة؟ لا تتعجل الإجابة بنعم. إليك الطريقة التي يمكنك أن تعرف بها الإجابة. في المواقف التي يكون مطلوباً فيها منك خدمة احتياجات الآخرين، كيف تستجيب؟ هل تفقد صبرك؟ هل تشعر بالضيق أو الغضب؟ هل تعتقد أن مهام معينة أدنى مما تسمح به كرامتك أو منصبك؟ إذا أجبت بنعم عن أي من تلك الأسئلة، فإن توجهك الذهني ليس على قدر الجودة الذي يمكن أن يكون عليه. حاول أن تتدرب على أداء أعمال خدمة صغيرة للآخرين بدون أن تسعى لنيل الفضل أو التقدير مقابل تلك الأعمال. استمر في ذلك إلى أن يزول شعورك بالضيق من قيامك بتلك الأعمال.

٢. ما الذي يقدره الأشخاص المقربون منك؟ ضع قائمة بأكثر الأشخاص أهمية في حياتك؛ من المنزل، والعمل، ودار العبادة، وأماكن الهوايات، وغير ذلك. وبعد وضع القائمة، دون أكثر ما يقدره كل واحد منهم. وبعد ذلك، صنف نفسك على مقياس متدرج من ١ (سيئ) إلى ١٠ (ممتاز) فيما يتعلق بمدى جودة تعاملك مع ما يقدره كل شخص. وإذا لم تستطع توضيح ما يقدره شخص ما أو كانت درجتك أقل من ٨ في التعامل مع هذا الشخص، فاقضِ مزيداً من الوقت معه لكي تتحسن.

٣. اجعل إضافة القيمة جزءاً من أسلوب حياتك. ابدأ بالأشخاص المقربين منك. كيف يمكنك إضافة القيمة للأشخاص الذين تضمهم قائمتك في ضوء ما يقدرونه كثيراً؟ ابدأ في عمل هذا. وبعد ذلك افعل نفس الشيء مع جميع الأشخاص الذين تقودهم. إذا كان هؤلاء قليلين، فقم بإضافة القيمة بصورة فردية. وإذا كنت تقود أعداداً كبيرة من الناس، فربما كان عليك التفكير في طرق لخدمة المجموعات كما تخدم الأفراد.

٦

قانون الأرض الصلبة

الثقة هي أساس القيادة

ما مدى أهمية الثقة بالنسبة للقائد؟ إنها الشيء الأكثر أهمية. الثقة هي أساس القيادة. إنها الصمغ الذي يحافظ على تماسك المؤسسة. ليس في وسع القادة انتهاك ثقة الآخرين فيهم بشكل متكرر والحفاظ في نفس الوقت على تأثيرهم عليهم. هذا لا يمكن أن يحدث.

لقد شهدت أمريكا ثقتها بقادتها تزيد وتقل خلال العقود العديدة الأخيرة. ومن المؤكد أن فضيحة ووترجيت كان لها أثرها على ثقة الشعب الأمريكي بقيادته. لقد انخفضت ثقة الناس في الرئيس ريتشارد نيكسون كثيراً لدرجة أنه لم يجد بديلاً عن الاستقالة من منصبه؛ لقد فقد قدرته على التأثير. وكان بل كلينتون قائداً موهوباً بحق، ولكن مسألة الثقة قوضت قيادته. وقد هزت فضائح الشركات الكبرى في التسعينيات من القرن الماضي ثقة الناس في قادة الشركات. وأخبار التحرش الجنسي في الأكاديميات العسكرية قوضت الثقة في قيادة المؤسسات العسكرية. وحوادث الاعتداء الجنسي في الكنيسة الكاثوليكية خيبت أمل العديد من الناس في قيادتها. القادة لا يسعهم فقد الثقة والاستمرار في التأثير في نفس الوقت. الثقة أساس القيادة. هذا هو قانون الأرض الصلبة.

لم تكن القرارات؛ لقد كانت القيادة

أنا شخصياً تعلمت قوة قانون الأرض الصلبة عندما كنت كبير رجال الدين المشرفين على دار عبادة سكاي لاين في منطقة سان دييجو. في خريف عام ١٩٨٩، كانت لدينا العديد من البرامج الجديدة الجاهزة للبدء، وكانت الاستعدادات لموسم الأعياد المرهق

تجري على قدم وساق، وكنت أسافر كثيراً كمتحدث. كان إيقاعاً محموماً. ولأنني كنت في غاية الانشغال، فقد سمحت لطبيعتي الغاضبة بأن تسيطر علي وارتكبت خطأ كبيراً. لقد اتخذت ثلاثة قرارات مهمة بسرعة كبيرة وقمت بتنفيذها: قمت بتغيير بعض عناصر عرض الأعياد، وأوقفت الخدمة المسائية الأسبوعية يوم الأحد بشكل دائم، وطردت أحد العاملين.

الشيء الغريب أن جميع القرارات الثلاثة كانت صائبة. كان تغيير برنامج الأعياد مفيداً. ولم تكن خدمة يوم الأحد المسائية -على الرغم من استمتاع بعض أفراد المجتمع كبار السن بها- تلبي حاجة ماسة لا تتم تلبيتها بالفعل بشكل أفضل بطريقة أخرى. وكان لابد من طرد الموظف الذي طردته، وكان من المهم ألا أؤخر طرده. وكان خطئي يكمن في الطريقة التي اتخذت بها تلك القرارات الثلاثة. ففي مؤسسة يدخل في نسيجها العديد من المتطوعين، يجب التعامل مع القرارات بشكل صحيح.

ولأن كل شيء في دار العبادة كان يسير على خير ما يرام، ظننت أنني أستطيع اتخاذ طريق مختصر. كنت مخطئاً. في الوضع المعتاد، كنت أجمع قادتي، وأعرض عليهم رؤيتي، وأجيب عن أسئلتهم، وأوجههم. وبعد ذلك، كنت أعطيهم الوقت لممارسة تأثيرهم مع المستوى الأدنى من القادة في دار العبادة. وأخيراً، وعندما يكون التوقيت مناسباً، كنت ألقي بياناً عاماً على الجميع، وأقدم لهم الكثير من الطمأنة وأشجع الناس على أن يكونوا جزءاً من الرؤية الجديدة. ولكنني في هذه المرة، لم أقم بأي من هذه الأشياء، وما كان لي أن أتجاهلها.

كانت النتيجة هي انعدام الثقة

لم يمر وقت طويل قبل أن أبدأ في الشعور بالقلق يدب بين الناس وسماع أصوات التذمر. في البداية، كان توجهي هو أنه على الجميع أن يتجاوزوا الأمر وينظروا للأمام. ولكنني أدركت بعد ذلك أن المشكلة ليست فيهم. كانت المشكلة في أنا شخصياً. لقد كنت شديد نفاد الصبر. وفوق كل هذا، لم يكن توجهي إيجابياً للغاية؛ وليس هذا بالأمر الجيد عندما تكون أنت الشخص الذي يؤلف كتباً عن التوجه الإيجابي! حينها أدركت أنني خرقت قانون الأرض الصلبة. ولأول مرة في حياتي المهنية، كان أتباعي يشككون في قيادتي. كانت علاقة الثقة بيننا قد بدأت تتلاشى وتتآكل.

ويمجرد أن أدركت أنني كنت مخطئاً، اعتذرت على الملأ للعاملين معي وطلبت منهم الصفح. إن أتباعك يعرفون عندما ترتكب الأخطاء. والقضية الحقيقية هي ما إذا كنت ستعترف بذلك أم لا. إذا فعلت ذلك، فعادة ما يمكنك استعادة ثقتهم. ومن حسن الحظ أن هذا ما حدث معي. ومنذ ذلك الوقت وصاعداً، كنت أكثر اهتماماً بالتعامل مع القرارات بالشكل الصحيح. لقد تعلمت بشكل مباشر أنه عندما يتعلق الأمر بالقيادة، لا يمكنك أن تسلك طرقاً مختصرة، أياً كان طول الفترة التي ظللت تقود الناس فيها.

الثقة تشبه الفكة في جيب القائد. في كل مرة تتخذ فيها قرارات قيادية جيدة، تحصل على مزيد من الفكة. وفي كل مرة تتخذ فيها قرارات سيئة، فإنك تدفع بعضاً من تلك الفكة. وجميع القادة يكون لديهم قدر معين من الفكة في جيوبهم عندما يبدءون في موقع قيادي جديد. وكل شيء يفعلونه إما يزيد ما يمتلكونه من الفكة وإما يبددها. وإذا اتخذ القادة قراراً خاطئاً وراء آخر، فإنهم بذلك يستمرون في تبديد ما يملكونه من الفكة. وفي يوم من الأيام، وبعد اتخاذ قرار سيئ أخير، ينفد ما لديهم فجأة، وبشكل يتعذر إصلاحه. ولا يهم حتى ما إذا كان الخطأ الأخير كبيراً أو صغيراً. فعند هذه النقطة، يكون الأوان قد فات. عندما تنفد منك الفكة، ينتهي دورك كقائد.

> *عندما يتعلق الأمر بالقيادة، لا يمكنك أن تسلك طرقاً مختصرة، أياً كان طول الفترة التي ظللت تقود الناس فيها.*

وعلى النقيض، فالقادة الذين يتخذون قرارات صائبة ويحققون الانتصارات لمؤسساتهم باستمرار يزيدون ما لديهم من الفكة. وبعدها، حتى إذا أخطئوا خطأ فادحاً، يظل متبقياً لديهم مخزون وافر من الفكة. كان هذا هو تاريخي في دار عبادة سكاي لاين. فعلى مدار ثمانية أعوام، كنت قد اتخذت الكثير من القرارات الصائبة وكسبت ثقة الناس. ولهذا السبب استطعت استعادة ثقتهم بسرعة كبيرة.

الثقة هي أساس القيادة

الثقة هي أساس القيادة. كيف يبني القائد الثقة إذن؟ عن طريق تجسيد الكفاءة، والمقدرة، والارتباط، والشخصية بصورة دائمة. الناس يصفحون عن الأخطاء العابرة بسبب القدرة، خاصة إذا كانوا يرون أنك لازلت تنمو كقائد. وسيعطونك بعض الوقت للارتباط بهم وكسب ثقتهم. ولكنهم لن يثقوا أبداً بشخص لديه عيوب في الشخصية. في تلك

المنطقة، حتى الزلات الصغيرة العابرة تكون قاتلة. جميع القادة الناجحين يدركون هذه الحقيقة. يقول كريج ويزرأب، الذي تقاعد من عمله كرئيس مؤسس ورئيس تنفيذي لشركة Pepsi Bottling Group، مؤكداً: "الناس يتحملون الأخطاء البريئة، ولكن إذا انتهكت ثقتهم، فستجد صعوبة كبيرة في استعادتها مرة أخرى. هذا أحد الأسباب التي تجعلك بحاجة إلى التعامل مع الثقة باعتبارها الأصل الأكثر قيمة لديك. يمكنك أن تخدع رئيسك، ولكنك لا تستطيع أبداً أن تخدع زملاءك أو مرءوسيك".

لكي يبني القائد الثقة، عليه أن يظهر الكفاءة، والمقدرة، والارتباط، والشخصية.

يشير الجنرال إتش. نورمان شوارزكوف إلى أهمية الشخصية قائلاً: "القيادة عبارة عن مزيج فعال من الاستراتيجية والشخصية. وإذا كان من المحتم أن تكون بدون إحداهما، فكن بدون استراتيجية". إن الشخصية ومصداقية القيادة دائماً ما يكونان متلازمين. يقول أنتوني هاريجان، رئيس مجلس الأعمال والصناعة الأمريكي U.S. Business and Industrial Council:

> كان دور الشخصية هو دائماً العامل الأساسي في نهضة وانحدار الأمم. ومن المؤكد تماماً أن أمريكا ليست استثناءً من تلك القاعدة التاريخية. إننا لن نستمر كدولة لأننا أذكى أو أكثر معرفة ولكن لأننا -كما نأمل- أقوى داخلياً. وباختصار، الشخصية هي الحصن القوي الوحيد الذي يصمد أمام القوى الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى تفسخ أو انهيار الأمم.

الشخصية تجعل الثقة ممكنة. والثقة تجعل القيادة ممكنة. هذا هو قانون الأرض الصلبة.

الشخصية تتحدث

عندما تقود الناس، يكون الأمر وكأنهم يقبلون القيام بالرحلة معك. ويمكن التنبؤ بما ستئول إليه هذه الرحلة من خلال شخصيتك. مع الشخصية القوية السليمة، كلما طالت الرحلة، كانت أفضل. ولكن إذا كانت شخصيتك ضعيفة أو بها عيوب، كلما طالت الرحلة، كانت الأمور أسوأ. لماذا؟ لأنه لا أحد يستمتع بقضاء الوقت مع شخص لا يثق به.

شخصية المرء سرعان ما توصل العديد من الأشياء للآخرين. وإليك أكثر هذه الأشياء أهمية:

الشخصية توصل الاتساق

القادة الذين لا يتمتعون بالقوة الداخلية لا يمكن الاعتماد عليهم يوماً وراء يوم، لأن قدرتهم على الأداء تتغير باستمرار. علق لاعب الدوري الوطني لكرة السلة العظيم جيري ويست قائلاً: "لا يمكنك إنجاز الكثير في الحياة إذا كنت تعمل فقط في الأيام التي تشعر فيها أنك بخير حال". إذا كان تابعوك لا يعرفون ما الذي يمكنهم توقعه منك كقائد، فإنهم سيتوقفون عند مرحلة معينة عن النظر إليك كقائد.

> *الشخصية تجعل الثقة ممكنة. والثقة تجعل القيادة ممكنة. هذا هو قانون الأرض الصلبة.*

عندما أفكر في القادة الذين يجسدون اتساق الشخصية، فإن أول من يتبادر إلى ذهني هو بيلي جراهام. إن الجميع يثقون بهذا القائد. لماذا؟ لأنه كان نموذجاً للشخصية القوية السليمة لأكثر من نصف قرن من الزمان. إنه يطبق قيمه في كل يوم من حياته. وهو لا يقطع على نفسه التزاماً إلا إذا كان عازماً على الوفاء به. وهو يحاول دائماً تجسيد الاستقامة.

الشخصية توصل القدرة

يقول السياسي والكاتب البريطاني جون مورلي: "ليس هناك إنسان يستطيع الارتقاء لما هو أبعد من حدود شخصيته". الشخصية الضعيفة مقيدة. من تظن لديه القدرة الأكبر على تحقيق الأحلام العظيمة والتأثير إيجابياً في الآخرين: شخص صادق، ومنظم، ومجتهد، أم شخص مخادع، ومندفع، وكسول؟ يبدو الأمر واضحاً عند صياغته بهذه الطريقة، أليس كذلك؟

الموهبة وحدها لا تكفي. ينبغي أن تكون الموهبة مدعومة بالشخصية القوية إذا كان المرء يرغب في تحقيق الكثير من الإنجازات. فكر في شخص مثل لاعب دوري كرة القدم الوطني تيريل أوينز. قليلون من اللاعبين هم الذين يمتلكون موهبة كموهبته. وبرغم ذلك، فإنه يبدو غير قادر على الانسجام مع رفاقه في الفريق، في أي وقت يلعب فيه. وإذا ظل على نفس هذا المسار، فإنه لن يستغل كل إمكانياته أبداً كلاعب.

الشخصية الضعيفة تشبه قنبلة موقوتة توشك على الانفجار. لن يمر وقت طويل قبل أن تنفجر وتنسف قدرة الشخص على الأداء والقيادة. لماذا؟ لأن أصحاب الشخصيات الضعيفة ليسوا جديرين بالثقة، والثقة هي أساس القيادة. يوضح كريج ويزرأب قائلاً: "لا يمكنك بناء الثقة بالتحدث عنها وحسب. إن الثقة تبنى عن طريق تحقيق النتائج، باستقامة دائماً، وبأسلوب يوضح الاهتمام الشخصي الحقيقي بالأشخاص الذين تعمل معهم"[١].

عندما تكون شخصية القائد قوية، يثق الناس به، ويثقون بقدرته على إطلاق طاقاتهم وإمكانياتهم. وهذا لا يعطي التابعين أملاً في المستقبل فحسب، ولكنه أيضاً يعزز إيمانهم القوي بأنفسهم وبمؤسستهم.

الشخصية توصل الاحترام

عندما لا تمتلك الشخصية داخلياً، لا يمكنك نيل الاحترام خارجياً. والاحترام شيء ضروري بالتأكيد من أجل القيادة الدائمة. كيف يكسب القادة الاحترام؟ عن طريق اتخاذ قرارات سليمة، والاعتراف بأخطائهم، وتقديم مصالح أتباعهم والمؤسسة على مصالحهم وأهدافهم الشخصية.

منذ سنوات مضت، تم إنتاج فيلم سينمائي عن فرقة مشاة ماساتشوستس الرابعة والخمسين وقائدها الكولونيل روبرت جولد شو. كان اسم الفيلم Glory، وعلى الرغم من أن الحبكة الروائية كانت خيالية إلى حد ما، فإن قصة رحلة شو مع رجاله -والاحترام الذي ناله منهم- خلال الحرب الأهلية الأمريكية كانت حقيقية.

كيف يكسب القادة الاحترام؟ عن طريق اتخاذ قرارات سليمة، والاعتراف بأخطائهم، وتقديم مصالح أتباعهم والمؤسسة على مصالحهم وأهدافهم الشخصية.

يروي الفيلم قصة تكوين وحدة الكولونيل شو في جيش الاتحاد، والتي كانت الوحدة الأولى التي تتشكل من جنود أمريكيين من أصول أفريقية. كان شو، الضابط ذو البشرة البيضاء، مسئولاً عن قيادة الفرقة، والإشراف على تجنيد الأفراد الجدد، واختيار الضباط (البيض)، وتزويد الرجال بالمعدات، وتدريبهم كجنود. كان يجهدهم بشدة في التدريب، وهو يعلم أن أداءهم في ساحة القتال إما يؤكد وإما يهدم قيمة الأفراد السود كجنود ومواطنين في عقول العديد من الشماليين البيض. وأثناء هذه العملية، نال الجنود وشو احترام بعضهم البعض.

ويعد بضعة أشهر قليلة من انتهاء التدريب، حصل رجال الفرقة الرابعة والخمسين على فرصة إثبات ذاتهم أثناء هجوم جيش الاتحاد على فورت واجنر في كارولينا الجنوبية. يقول راسيل دانكان، كاتب سيرة شو، عن هذا الهجوم: "اتخذ شو موقعه في المقدمة وأصدر أمره تقدموا بعد أن ذكرهم تذكيراً أخيراً قائلاً: أثبتوا جدارتكم يا رجال. وبعد سنوات من ذلك، قال أحد الجنود متذكراً إن الفرقة قاتلت بضراوة لأن شو كان في الأمام، وليس في الخلف".

حوالي نصف رجال الفرقة الرابعة والخمسين الستمائة الذين قاتلوا في ذلك اليوم أصيبوا، أو أسروا، أو قتلوا. وعلى الرغم من أنهم قاتلوا ببسالة، فإنهم لم يتمكنوا من الاستيلاء على فورت واجنر. أما شو، الذي قاد رجاله بشجاعة مدهشة إلى أعلى متراس فورت واجنر في الهجوم الأول، فقد قتل إلى جانب رجاله.

> «الشيء الوحيد الذي يعود من القبر رافضاً أن يتم دفنه مع الإنسان هو الشخصية. هذا صحيح. إن شخصية الإنسان تستمر في الحياة، ولا يمكن دفنها أبداً».
>
> - جيه. آر. ميلر

لقد رسخت أفعال شو في ذلك اليوم الأخير الاحترام الذي كان رجاله يكنونه له من قبل بالفعل. وبعد مرور أسبوعين على المعركة، قال ألبانوس فيشر، وهو رقيب في الفرقة الرابعة والخمسين: "مازلت أشعر بالتلهف على القتال أكثر من أي وقت مضى، لأنني الآن أرغب في الثأر لقائدنا الشجاع"[٢]. قال جيه. آر. ميلر ذات مرة: "الشيء الوحيد الذي يعود من القبر رافضاً أن يتم دفنه مع الإنسان هو الشخصية. هذا صحيح. إن شخصية الإنسان تستمر في الحياة، ولا يمكن دفنها أبداً". لقد فرضت شخصية شو -القوية حتى النهاية- مستوى من الاحترام على رجاله بقي حتى بعد موته.

الشخصية القوية للقائد تبني الثقة بين تابعيه. ولكن عندما يحطم القائد تلك الثقة، فإنه يخسر قدرته على القيادة. هذا هو قانون الأرض الصلبة.

بداية نهاية الثقة

تحدثت سابقاً عن فضيحة ووترجيت والفضائح الشهيرة العديدة التي قوضت ثقة الجماهير في القادة خلال الثلاثين سنة الأخيرة. ولكن الحدث الذي أعتقد أنه بدأ يلتهم إيمان الناس بقادة الأمة الأمريكية وأحدث شكاً قوياً في البلاد كان هو حرب فيتنام. إن الأفعال التي اتخذها أفراد من إدارة الرئيس جونسون، والأخطاء التي ارتكبها روبرت ماكنامارا، وعدم

استعداد هؤلاء الرجال لمواجهة تلك الأخطاء والاعتراف بها حطمت ثقة الشعب الأمريكي في قادته. لقد انتهك هؤلاء قانون الأرض الصلبة، وظلت الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من آثار وتبعات هذا منذ ذلك الوقت وحتى الآن.

لقد كانت فيتنام تخوض حرباً بالفعل عندما تولى الرئيس كنيدي وروبرت ماكنامارا -وزير الدفاع في إدارته- مقاليد الأمور في يناير عام ١٩٦١. كانت أرض فيتنام عبارة عن ساحة قتال على مدار عقود، وتورطت الولايات المتحدة هناك في منتصف الخمسينيات عندما أرسل الرئيس أيزنهاور عدداً صغيراً من الجنود الأمريكيين إلى فيتنام كمستشارين. وعندما تولى كنيدي الرئاسة، ظل يتبع سياسة أيزنهاور. كان غرضه أن يترك الفيتناميين الجنوبيين يقاتلون وينتصرون بأنفسهم في حربهم، ولكن مع مرور الوقت، تورطت الولايات المتحدة أكثر وأكثر. وقبل أن تنتهي الحرب، كان أكثر من نصف مليون جندي أمريكي قد حاربوا في فيتنام.

لو أنك عشت في سنوات الحرب تلك، فقد يدهشك أن تعرف أنه في البداية، كان التأييد الأمريكي للحرب كبيراً جداً، حتى مع الزيادة السريعة في عدد الجنود الذين أصبحوا يرسلون إلى خارج البلاد والزيادة الكبيرة في عدد القتلى والجرحى. وبحلول عام ١٩٦٦، تم إرسال أكثر من مائتي ألف جندي أمريكي إلى فيتنام، ومع ذلك فإن ثلثي الشعب الأمريكي في استطلاعات رأي لويس هاريس كانوا يعتقدون أن فيتنام هي المكان الذي يجب أن تكون فيه الولايات المتحدة "لمحاربة الشيوعية". ومعظم الناس عبروا عن إيمانهم بأن الولايات المتحدة يجب أن تبقى هناك إلى نهاية القتال.

أولاً الثقة، ثم التأييد

ولكن الدعم تلاشى في النهاية. كان التعامل مع حرب فيتنام سيئاً للغاية. وفوق ذلك، فإن القادة الأمريكيين استمروا في الحرب حتى بعد أن أدركوا أنه لا يمكن تحقيق النصر فيها. ولكن أسوأ ما في الأمر على الإطلاق هو أن ماكنامارا والرئيس جونسون لم يكونا صادقين مع الشعب الأمريكي بشأن الحرب. ولأن الثقة هي أساس القيادة، فإن ذلك هدم قيادة الإدارة الأمريكية في النهاية.

في كتابه بعنوان In Retrospect، يذكر ماكنامارا أنه كان يقلل مراراً وتكراراً من حجم الخسائر الأمريكية ويقول أنصاف الحقائق فحسب عن الحرب. فمثلاً، يقول: "عند عودتي إلى واشنطن (من سايجون) في ٢١ ديسمبر (١٩٦٣)، لم أكن صادقاً تماماً عندما

تحدثت للصحافة... قلت: لقد راقبنا نتائج زيادة كبيرة جداً في نشاط فيتكونج (حقيقة)؛ ولكنني أضفت بعد ذلك: ولقد راجعنا الخطط في فيتنام الجنوبية، ولدينا جميع الأسباب التي تجعلنا نعتقد أنها ستكون ناجحة (مبالغة على أفضل تقدير)".

لفترة من الوقت، لم يشكك أحد في تصريحات ماكنامارا لأنه لم يكن هناك سبب لعدم الثقة في قادة البلاد. ولكن مع مرور الوقت، أدرك النّاس أن أقواله لا تتفق مع الحقائق. وحينها بدأ الشعب الأمريكي يفقد الثقة. وبعد سنوات، اعترف ماكنامارا بفشله: "جميعنا ممن شارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بفيتنام من إدارة كنيدي وإدارة جونسون تصرفنا وفقاً لما كنا نعتقد أنها مبادئ وتقاليد هذه الأمة. لقد كنا نتخذ قراراتنا في ضوء تلك القيم. ولكننا كنا مخطئين، مخطئين بشدة"[٣].

حينها، كان الأوان قد فات

كثير من الناس يقولون إن اعتراف ماكنامارا جاء بعد فوات الأوان بثلاثين عاماً وثمانية وخمسين ألف شخص قضوا نحبهم. كانت تكلفة حرب فيتنام مرتفعة، وليس هذا فقط فيما يتعلق بالأرواح. فمع انحدار ثقة الشعب الأمريكي في قادته، انحدر أيضاً استعداد الشعب لاتباعهم. أدت الاحتجاجات إلى ثورة عامة واضطراب عم المجتمع الأمريكي كله. تحولت الحقبة التي بدأت بالأمل والمثالية في عصر جون إف. كنيدي في النهاية إلى عدم ثقة وتشاؤم ارتبط بعصر ريتشارد نيكسون.

عندما ينتهك القائد قانون الأرض الصلبة، يدفع الثمن من قيادته. لقد فقد ماكنامارا والرئيس جونسون ثقة الشعب الأمريكي، ونتيجة لذلك فإن قدرتهما على القيادة تأثرت سلباً بشدة. وفي النهاية، استقال ماكنامارا من منصبه كوزير للدفاع. وأدرك جونسون، السياسي البارع، ضعف موقفه ولم يخض الانتخابات لفترة رئاسية ثانية. ولكن الآثار السلبية لفقد الثقة لم تتوقف عند هذا. لقد استمر انعدام ثقة الشعب الأمريكي في الساسة الأمريكيين حتى هذا اليوم.

لا يسع القائد انتهاك ثقة الآخرين فيه بشكل متكرر والحفاظ في نفس الوقت على تأثيره عليهم. الثقة هي أساس القيادة. وإذا انتهكت قانون الأرض الصلبة، فإنك تضعف تأثيرك كقائد.

تطبيق

قانون الأرض الصلبة

في حياتك

١. إلى أي مدى يراك تابعوك جديراً بالثقة؟ كيف يمكنك قياس ثقتهم؟ من خلال مدى انفتاحهم معك. هل يعرضون عليك آراءهم بصراحة ووضوح؛ حتى الآراء السلبية منها؟ هل ينقلون إليك الأخبار السيئة بنفس البساطة التي ينقلون بها الأخبار الطيبة؟ هل يطلعونك دائماً على ما يحدث في مناطق مسئوليتهم؟ إذا لم يكونوا يفعلون ذلك، فربما هم لا يثقون بشخصيتك كثيراً.

ماذا عن زملائك وقائدك؟ هل يثقون بك دائماً؟ كيف تقيس ثقتهم؟ من خلال مقدار المسئولية التي يأتمنونك عليها. إذا كنت تحمل مسئوليات جساماً بشكل منتظم، فتلك علامة جيدة على أنك تحظى بثقة من حولك. وإذا لم يكن هذا، فإنك بحاجة لأن تعرف ما إذا كانوا يشكون في قدرتك أم في كفاءتك.

٢. معظم أصحاب الإنجازات الكبيرة يقضون الوقت في تطوير مهاراتهم المهنية. إنهم يسعون لأن يكونوا أصحاب كفاءة عالية. وقليلون هم الذين يركزون على الشخصية. ما الذي تفعله حالياً لتطوير شخصيتك؟

أقترح أن تركز على ثلاث مناطق رئيسية: الاستقامة، الموثوقية، الانضباط. لكي تنمي الاستقامة، اقطع على نفسك عهداً بأن تكون صادقاً تماماً. لا تجمل الحقيقة، ولا تروِ أكاذيب بيضاء، ولا تغش في الأرقام. كن صادقاً حتى عندما يؤلمك هذا. ولكي تنمي الموثوقية، كن ذاتك الحقيقية مع جميع الناس. لا تكذب، أو تمثل، أو تتظاهر لتكون أي شيء أنت لست هو حقاً. ولكي تعزز انضباطك، قم بالأشياء الصحيحة في كل وقت بغض النظر عما تشعر به.

٣. إذا كنت قد خنت ثقة الآخرين في الماضي، فإن قيادتك ستعاني دائماً إلى أن تحاول تصحيح الأمور. أولاً، اعتذر لأي فرد جرحته أو آذيته أو خنته. إذا كنت تستطيع إجراء إصلاحات أو تقديم تعويضات، فافعل هذا إذن. والتزم بالعمل على استعادة الثقة المفقودة. كلما كان الانتهاك الذي قمت به أكبر، كان الوقت الذي ستحتاجه أطول. ليس من مسئولية التابعين أن يثقوا بك. إنما مسئوليتك أن تكسب ثقة تابعيك (وإذا خنت الثقة في البيت، فابدأ من هناك قبل العمل على إصلاح علاقاتك المهنية).

٧

قانون الاحترام

الناس عادة يتبعون القادة الذين هم أقوى منهم

لو أنك رأيتها، ربما لم يكن انطباعك الأول عنها ليكون هو الاحترام. لم تكن امرأة ذات مظهر جذاب؛ طولها لا يتجاوز الخمس أقدام إلا قليلاً، وفي نهاية الثلاثينات من العمر، وذات بشرة بنية داكنة. لم تكن تقرأ أو تكتب. والملابس التي كانت ترتديها كانت خشنة وبالية. وعندما كانت تبتسم، كان يظهر بوضوح أن سنيها الأماميتين العلويتين مفقودتان.

كانت تعيش بمفردها. والقصة هي أنها هجرت زوجها عندما كانت في التاسعة والعشرين من العمر. لم تعطه أي إشعار بذلك. في يوم من الأيام استيقظ من النوم، فوجدها قد رحلت. تحدثت معه مرة واحدة بعد ذلك، بعد مرور سنوات، ولم تذكر اسمه مرة أخرى بعد ذلك أبداً.

كانت حياتها الوظيفية غريبة. كانت تعمل في معظم الوقت في وظائف الخدمة في فنادق صغيرة: تمسح الأرضيات، وترتب الغرف، وتطهو. ولكن في كل ربيع وخريف من كل عام تقريباً، كانت تختفي من مكان وظيفتها، وتعود مفلسة، وتبدأ العمل مرة أخرى لتجمع أي قدر صغير تستطيع جمعه من المال. وعندما كانت تعمل في الوظيفة، كانت تعمل باجتهاد وتبدو قوية جسدياً، ولكن كان من المعروف عنها أيضاً أنها تسقط في النوم فجأة؛ أحياناً في وسط المحادثات. وكانت تعزو هذه المشكلة التي تعاني منها إلى ضربة تلقتها في رأسها خلال شجار في مرحلة المراهقة.

من ذا يحترم امرأة مثل هذه؟ الإجابة هي: أكثر من ثلاثمائة إنسان كانوا يرزحون

في قيود العبودية تبعوها إلى الحرية بالهروب من جنوب الولايات المتحدة؛ لقد أدرك هؤلاء واحترموا قدرتها القيادية. وكذلك فعل كل مناهض للعبودية في نيو إنجلاند. كان العام هو ١٨٥٧. واسم المرأة هو هاريت توبمان.

قائدة بأسماء أخرى

عندما كانت في الثلاثينات فقط من العمر، أصبحت هاريت توبمان تسمى المنقذة بسبب قدرتها على دخول أرض العبودية وإخراج العديد من أفراد قومها من قيود العبودية. بدأت توبمان حياتها واحدة من العبيد. ولدت عام ١٨٢٠ وكبرت في مزارع ماريلاند. وعندما كانت في الثالثة عشر من عمرها، تلقت تلك الضربة في رأسها والتي أوجعتها طوال حياتها. كانت في أحد المتاجر، وطلب مشرف أبيض مساعدتها في ضرب عبد يحاول الهروب. وعندما رفضت وأعاقت طريق المشرف، ألقاها الرجل بثقل حديدي وزنه رطلان أصابها في رأسها. كادت تموت على أثر الضربة، واستغرق شفاؤها شهوراً عديدة.

وفي سن الرابعة والعشرين، تزوجت جون توبمان، وهو رجل أسود حر. ولكنها عندما تحدثت معه عن الفرار إلى الحرية في الشمال، لم يكن ينصت إليها. قال لها إنها إذا حاولت الرحيل، فإنه سيعرف كيف يعيدها. وعندما عزمت على أن تجرب حظها وتتجه إلى الشمال عام ١٨٤٩، فعلت هذا وحدها، وبدون أن تترك له كلمة واحدة. تقول كاتبة سيرتها الأولى، سارة برادفورد، إن توبمان قالت لها: "لقد فكرت في الأمر في عقلي: كان هناك واحد من شيئين لي الحق فيهما، الحرية أو الموت. فإذا لم أحصل على الأول فسأحصل على الأخير، فلن يتمكن إنسان من الإمساك بي حية. سأقاتل من أجل حريتي طالما كنت أتمتع بالقوة".

شقت توبمان طريقها إلى فيلادلفيا في بنسلفانيا، من خلال شبكة Underground Railroad، وهي شبكة سرية من السود الأحرار، والبيض المناهضين للعبودية، وأفراد الكويكرز الذين كانوا يساعدون العبيد على الفرار. وعلى الرغم من أنها أصبحت حرة هي نفسها، فقد تعهدت بالعودة إلى ماريلاند وإخراج أسرتها منها. وفي عام ١٨٥٠، قامت بأول رحلة عودة لها باعتبارها "موصلاً" لشبكة Underground Railroad؛ أي شخص يعود ويرشد العبيد في طريق الخروج بمساعدة المتعاطفين على الطريق.

قائدة من فولاذ

في كل صيف وشتاء، كانت توبمان تعمل كخادمة، تحاول جمع المال الذي تحتاج إليه للقيام برحلات العودة إلى الجنوب. وفي كل ربيع وخريف، كانت تخاطر بحياتها بالذهاب جنوباً والعودة بمزيد من الناس. كانت لا تخشى شيئاً، وكانت قيادتها ثابتة راسخة. كان عملها شديد الخطورة بحق، وعندما كان تابعوها يتذبذبون أو يترددون، كانت هي تظل قوية كالفولاذ. كانت توبمان تعلم أن العبيد الفارين الذين يعودون ويتم الإمساك بهم سيتعرضون للضرب والتعذيب حتى يبوحوا بمعلومات عن أولئك الذين ساعدوهم. لذا فإنها لم تسمح أبداً لأي شخص تقوده بالاستسلام. كانت إذا رأت عبداً مرتعد الفؤاد تقول له وهي تضع مسدساً مزخراً في رأسه: "الموتى لا يروون القصص. إما تنطلق وإما تموت".

وبين عامي ١٨٥٠ و ١٨٦٠، أرشدت هاريت توبمان أكثر من ثلاثمائة شخص وأخرجتهم من العبودية، ومنهم العديد من أفراد أسرتها. قامت بتسع عشرة رحلة إجمالاً وكانت شديدة الفخر بحقيقة أنها لم تفقد أبداً أي شخص تحت قيادتها ورعايتها. تقول: "لم أحد أبداً عن الطريق الصحيح، ولم أفقد مطلقاً أي مسافر". في ذلك الوقت، وضع الجنوبيون البيض مكافأة بقيمة ١٢٠٠٠ دولار مقابل الإمساك بها؛ وكانت تلك ثروة ضخمة في ذلك الوقت. ومع بداية الحرب الأهلية، كانت قد أخرجت من العبودية عدداً أكبر من الذي أخرجه أي أمريكي آخر على مر التاريخ؛ سواء كان أسود أو أبيض، ذكراً أو أنثى.

زيادة الاحترام

كانت سمعة وتأثير توبمان يفرضان الاحترام، وليس فقط بين العبيد الذين حلموا بكسب حريتهم. كان أصحاب النفوذ الشماليون من البيض والسود يبحثون عنها. كانت تتحدث في التجمعات وفي البيوت في جميع أنحاء فيلادلفيا في بنسلفانيا؛ بوسطن، ماساتشوستس؛ سانت كاثرينز، كندا؛ أوبورن، نيويورك، حيث استقرت أخيراً. كان أصحاب الشهرة والنفوذ يبحثون عنها، ومنهم السيناتور ويليام سيوارد، الذي أصبح فيما بعد وزير الخارجية في عهد أبراهام لنكولن، والمناهض الصريح للعبودية فريدريك دوجلاس، الذي كان عبداً سابقاً. وكان جون براون، المناهض للعبودية الثوري الشهير، يطلب أيضاً نصيحة وقيادة توبمان. كان براون دائماً ما يشير للمرأة التي كانت من العبيد سابقاً باسم "جنرال توبمان"، ويذكر

أنه قال إنها "كانت أفضل من معظم الضباط الذين رآهم، ويمكنها قيادة جيش بنفس النجاح الذي قادت به مجموعات الهاربين الصغيرة"[١]. هذا هو جوهر قانون الاحترام.

اختبار للقيادة

كان مظهر هاريت تويمان لا يوحي مطلقاً بأنها مرشحة جيدة للقيادة، لأن جميع الاحتمالات كانت تقف ضدها بالتأكيد. لم تكن متعلمة. كما أنها بدأت حياتها جارية. وكانت تعيش في ثقافة لم تكن تحترم الأمريكيين من أصول أفريقية. وكانت تعمل في بلد لم تكن للنساء فيها حق التصويت بعد. وبرغم ظروفها، أصبحت قائدة مدهشة. والسبب بسيط: إن الناس عادة ما يتبعون القادة الأقوى منهم أنفسهم. لقد أدرك كل شخص تعامل معها قدرتها الفائقة على القيادة وشعر وكأنه لا يملك خياراً إلا اتباعها. وتلك هي الطريقة التي يعمل بها قانون الاحترام.

إنها ليست لعبة تخمين

الناس لا يتبعون غيرهم بالمصادفة. إنهم يتبعون الأفراد الذين يحترمون قدرتهم على القيادة. والأشخاص الذين يحظون بدرجة ٨ في القيادة (على مقياس من ١ إلى ١٠، حيث ١٠ تعني أقصى قدرة على القيادة) لا يمكن أن يتبعوا شخصاً درجته ٦؛ إنهم يتبعون عادة شخصاً درجته ٩ أو ١٠. فالأقل مهارة يتبعون الأعلى مهارة وموهبة. وبين الحين والآخر، قد يقرر قائد قوي أن يتبع شخصاً أضعف منه. ولكن عندما يحدث هذا، يكون هناك سبب. فعلى سبيل المثال، القائد الأكثر قوة قد يفعل هذا بدافع الاحترام للإنجازات السابقة للشخص الآخر. أو ربما كان يتبع تسلسل القيادة. ومع ذلك، فبوجه عام، التابعون ينجذبون إلى الأشخاص الذين يرون فيهم قادة أفضل من أنفسهم. هذا هو قانون الاحترام.

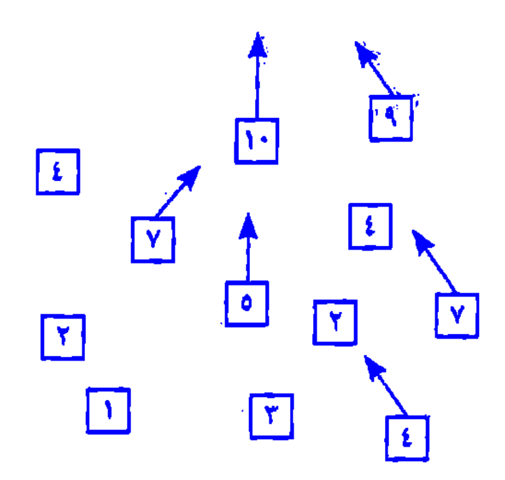
> *كلما زادت قدرة الإنسان على القيادة، زادت سرعة تمييزه للقدرة -أو عدم القدرة- على القيادة لدى الآخرين.*

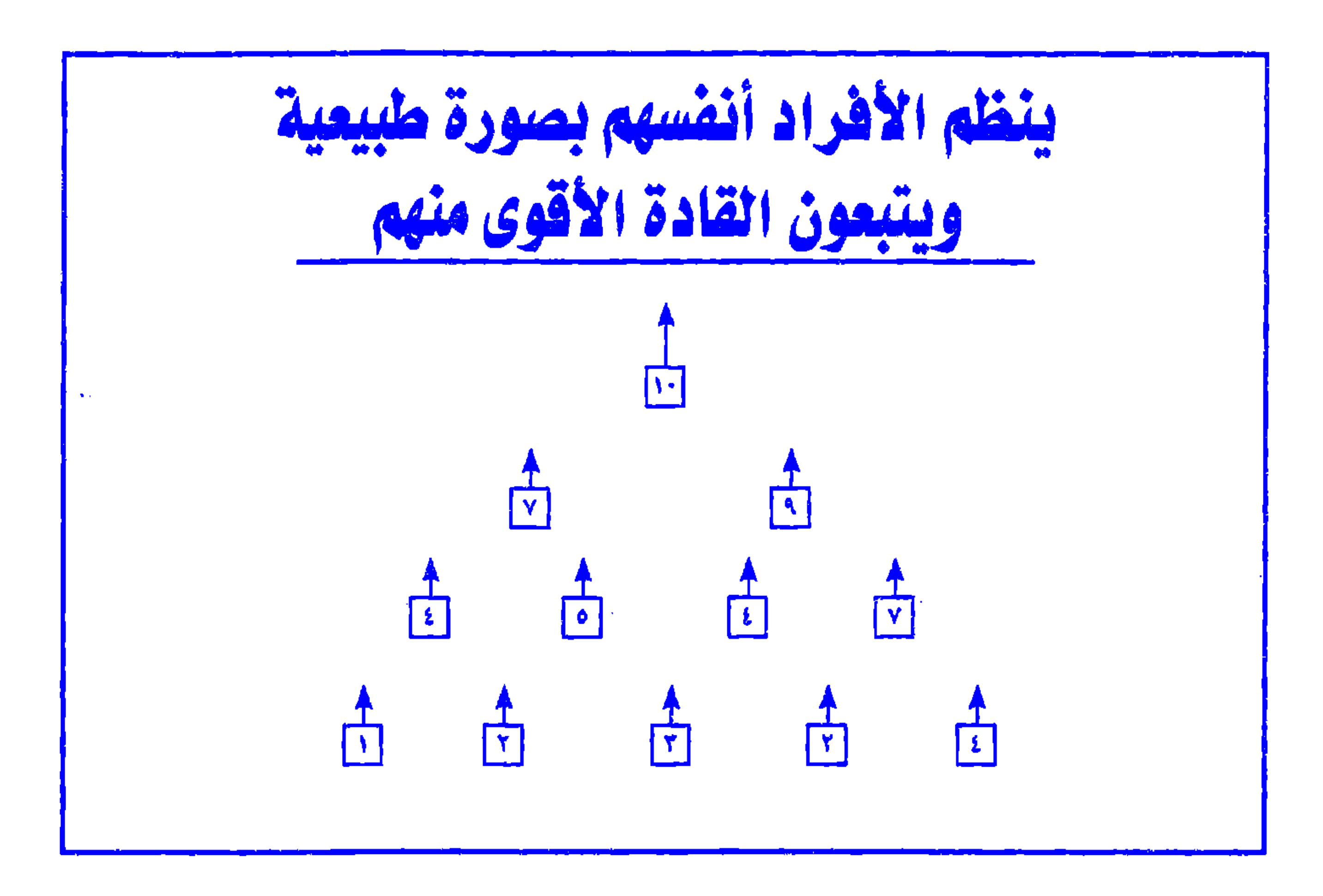
عندما يجتمع الناس معاً لأول مرة في مجموعة، ألقِ نظرة على ما يحدث. عندما يبدءون في التفاعل معاً، يسيطر القادة في المجموعة على الأمور فوراً. إنهم يفكرون في

ضوء الاتجاه الذي يريدون المضي فيه ومن يرغبون في اصطحابه معهم. في البداية، قد يقوم الأفراد بتحركات تجريبية مترددة في اتجاهات عديدة مختلفة، ولكن بعد أن يعرفوا بعضهم البعض جيداً، لا يتطلب الأمر وقتاً طويلاً قبل أن يدركوا من هم أقوى القادة بينهم ويبدءوا في اتباعهم.



سرعان ما يغير الأفراد اتجاهاتهم
ليتبعوا القادة الأكثر قوة





وعادة، كلما زادت قدرة الإنسان على القيادة، زادت سرعة تمييزه للقدرة -أو عدم القدرة- على القيادة لدى الآخرين. ومع مرور الوقت، ينضم أفراد المجموعة ويتبعون القادة الأقوى. إما هذا وإما يتركون المجموعة ويسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة.

أذكر أنني سمعت قصة توضح كيف أن الناس يتبعون القادة الأكثر قوة. حدثت تلك القصة في بداية السبعينيات من القرن العشرين عندما انضم لاعب كرة السلة الشهير بل والتون لفريق جامعة كاليفورنيا بقيادة المدرب جون وودين. عندما كان والتون شاباً، كانت له لحية. ويقال إن المدرب أخبر والتون أن لاعبي فريق جامعة كاليفورنيا غير مسموح لهم بإطلاق لحاهم. وفي محاولة من والتون للتأكيد على استقلاليته، قال إنه لن يحلق لحيته. وكان رد وودين الواضح الحاسم هو: "سوف نفتقدك إذن يا بل". وغني عن الذكر أن والتون حلق لحيته بعدها.

كسب الاحترام

ما الذي يجعل شخص ما يحترم ويتبع آخر؟ هل هذا بسبب خصائص وصفات القائد؟ هل بسبب عملية يشارك فيها القائد والتابع معاً؟ هل يحدث هذا بسبب الظروف؟ أعتقد أن

جميع هذه العوامل يمكن أن تلعب دوراً. وبناءً على ملاحظاتي وخبراتي الشخصية، إليك أفضل ست طرق يكسب بها القادة احترام الآخرين:

١. القدرة الطبيعية على القيادة

أولاً وقبل أي شيء هي القدرة على القيادة. بعض الناس خلقوا بمهارات وقدرة أكبر على قيادة الآخرين. وليس جميع القادة سواء. ولكن، وكما ذكرت في قانون السقف وقانون العملية، فإن كل إنسان يمكنه أن يصبح قائداً أفضل.

إذا كنت تمتلك قدرة طبيعية على القيادة، فإن الناس سيرغبون في اتباعك. سوف يرغبون في التواجد معك. سوف ينصتون إليك. سوف يشعرون بالإثارة عندما تشرح رؤيتك. ولكن، إذا لم تظهر بعض الممارسات والسمات الإضافية المذكورة فيما يلي، فإنك لن تستفيد من كل إمكانياتك القيادية، وقد يتوقف الناس عن اتباعك. وأحد أعظم المخاطر على الإمكانيات القيادية بالنسبة للقادة الطبيعيين هو الاعتماد على الموهبة وحدها.

> *عندما يحترمك الناس كإنسان، يشعرون بالإعجاب نحوك. وعندما يحترمونك كصديق، يحبونك. وعندما يحترمونك كقائد، يتبعونك.*

٢. احترام الآخرين

يعتمد القادة الديكتاتوريون وغيرهم من القادة المستبدين على العنف والتخويف لجعل الناس يفعلون ما يريدونه منهم. تلك ليست قيادة حقيقية. وعلى النقيض، فإن القادة الأكفاء يعتمدون على الاحترام. إنهم يدركون أن القيادة تعتمد على الحرية والاختيار. وعندما يظهر القادة الاحترام للآخرين -خاصة الأشخاص الذين يمتلكون قدراً أقل من السلطة أو منصباً أدنى منهم- فإنهم يكسبون احترام الآخرين. والناس يحبون اتباع الأشخاص الذين يحترمونهم بشدة.

وكسب احترام الآخرين أمر يتبع نمطاً معيناً:

عندما يحترمك الناس كإنسان، يشعرون بالإعجاب نحوك.
وعندما يحترمونك كصديق، يحبونك.
وعندما يحترمونك كقائد، يتبعونك.

إذا كنت تحترم الآخرين باستمرار وتقودهم دائماً بكفاءة، فسيظل هناك من يتبعك.

٣. الشجاعة

كان أحد الأشياء التي جعلت الجميع يحترمون هاريت تويمان بشدة هو شجاعتها الفائقة. لقد كانت مصممة على تحقيق النجاح، أو الموت أثناء محاولة تحقيقه. لم تكن تأبه للخطر. كانت رسالتها في الحياة واضحة لا لبس فيها، وكانت لا تخشى شيئاً مطلقاً.

> «لا يستحق القائد لقبه كقائد ما لم يكن مستعداً لأن يكون وحده أحياناً».
>
> - هنري كيسينجر

يقول وزير الخارجية الأمريكي الأسبق هنري كيسينجر: "لا يستحق القائد لقبه كقائد ما لم يكن مستعداً لأن يكون وحده أحياناً". القادة الأكفاء يفعلون ما هو صواب، ولو كان ذلك يعني المخاطرة بالفشل، ولو في مواجهة الخطر الرهيب وتحت وطأة النقد القاسي. لا أستطيع أن أجد في التاريخ كله قائداً واحداً عظيماً كان لا يتسم بالشجاعة. هل تستطيع أنت؟ إن لشجاعة القائد قيمة هائلة: إنها تمنح الأتباع الأمل.

٤. النجاح

النجاح شيء جذاب للغاية. إن الناس ينجذبون إليه بصورة طبيعية. ولهذا السبب فإن الناس في المجتمعات الحديثة يركزون بشدة على حياة المشاهير، ويهتفون للفرق الرياضية التي يحبونها، ويتابعون حياة نجوم الغناء.

ويكون النجاح أكثر وأكثر أهمية عندما يكون سمة للأشخاص الذين يقودوننا. إن الناس يحترمون إنجازات الآخرين. ومن الصعب أن يكون هناك جدل عندما يكون هناك سجل إنجازات جيد. وعندما ينجح القادة في مهامهم الخاصة، فإن الناس يحترمونهم. وعندما ينجحون في قيادة فرقهم للنصر، فإن التابعين يؤمنون بأنهم يستطيعون فعل ذلك مرة أخرى. ونتيجة لذلك، يتبعهم الناس لأنهم يرغبون في أن يكونوا جزءاً من النجاح في المستقبل.

٥. الولاء

إننا نعيش في عصر الحرية. فاللاعبون الرياضيون يتنقلون من فريق إلى فريق بحرية تامة بحثاً عن أفضل صفقة. والرؤساء التنفيذيون يفاوضون على حزم مالية هائلة الضخامة

ثم يرحلون كمليونيرات عندما تسير الأمور على نحو خاطئ. والموظف العادي، وفقاً لأحد المصادر، يغير وظيفته عشر مرات في المتوسط بحلول سن السادسة والثلاثين[٢].

في ثقافة تقوم على التغير المستمر، ودوران العمالة، والانتقال، أصبح الولاء أصلاً ثميناً ذا قيمة هائلة. وعندما يتمسك القادة بالفريق حتى إنجاز المهمة المطلوبة، ويحافظون على ولائهم للمؤسسة عندما تتأزم الأمور، ويهتمون بأتباعهم حتى عندما يسبب لهم هذا الأذى، فإن الأتباع يحترمونهم ويحترمون تصرفاتهم.

٦. القيمة المضافة للآخرين

ربما كان أعظم مصادر الاحترام للقائد نابعاً من التزامه بإضافة القيمة للآخرين. ولأنني ناقشت هذا بشكل موسع في قانون الإضافة، فالأرجح أنني لست بحاجة للاستفاضة في التحدث عنه هنا. ولكن تأكد تماماً من أن الأتباع يقدرون القادة الذين يضيفون القيمة لهم. كما أن احترامهم لهم يدوم لوقت طويل بعد انتهاء قيادتهم.

قياس مستوى احترامك

إذا كنت ترغب في قياس مدى الاحترام الذي تحظى به كقائد، فإن أول شيء ينبغي عليك القيام به هو أن تنظر من الذي تجتذبه. يقول دنيس أيه. بير: "أحد معايير القيادة هو مكانة الأشخاص الذين يختارون اتباعك". والشيء الثاني الذي ينبغي عليك القيام به هو أن ترى ماذا تكون استجابة أتباعك عندما تطالبهم بالالتزام أو التغير.

عندما يتمتع القادة باحترام من حولهم ويطالبون بالالتزام، فإن أتباعهم يبادرون للتلبية. إنهم يكونون مستعدين للإقدام على المخاطر، أو بذل جهد أكبر، أو قضاء ساعات أطول في العمل، أو القيام بأي شيء ضروري آخر من أجل إنجاز العمل المطلوب. وبالمثل، عندما يطالب القادة الذين يحظون بالاحترام بالتغيير، يكون الأتباع مستعدين لتقبله واعتناقه. ولكن عندما يطالب القادة الذين لا يحظون بالاحترام بالالتزام أو التغيير، فإن الناس من حولهم يشكون، أو يتساءلون، أو يختلقون الأعذار، أو يرحلون فحسب. من الصعب للغاية على قائد لم يكسب احترام من حوله أن يحملهم على اتباعه.

> «أحد معايير القيادة هو مكانة الأشخاص الذين يختارون اتباعك».
>
> - دنيس أيه. بير

قائد محترم يتنحى

في أكتوبر عام ١٩٩٧، شهدت رياضة كرة السلة الجامعية تقاعد قائد عظيم، شخص نال الاحترام بينما قضى أكثر من ثلاثين عاماً من حياته وهو يهب نفسه للآخرين. اسمه هو دين سميث، وقد كان كبير مدربي كرة السلة لفريق جامعة نورث كارولينا. لقد صنع سجلاً مميزاً أثناء قيادة فريق تاري هيلز، وكان بمثابة أحد أفضل المدربين على كل المستويات. خلال اثنين وثلاثين عاماً قضاها ككبير المدربين في نورث كارولينا، فاز في عدد مذهل من المباريات بلغ ٨٧٩ مباراة[٣]. لقد حقق فريقه سبعة وعشرين فوزاً متتالياً في كل موسم على مدار عشرين موسماً. وفاز بثلاثة عشر لقب أطلانطك كوست كونفرنس Atlantic Coast Conference، ولعب في دور نصف النهائي إحدى عشرة مرة، وفاز ببطولتين وطنيتين.

كان الاحترام الذي حظي به سميث بين نظرائه هائلاً. وعندما حدد موعد المؤتمر الصحفي الذي أعلن فيه تقاعده، حضر مدربون مشاهير مثل جون تومبسون، الذي تغلب عليه سميث في البطولة الوطنية عام ١٩٨٢، ولاري براون لتقديم دعمهم. وقام مايكل هوكر، رئيس جامعة نورث كارولينا، بمنح سميث دعوة مفتوحة للقيام بأي شيء يريده في الجامعة في السنوات التالية. حتى رئيس الولايات المتحدة حينها اتصل لتكريم سميث.

> «ينبغي على القائد أن يعرف، وأن يعرف أنه يعرف، وأن يكون قادراً على أن يظهر بوضوح تام لمن حوله أنه يعرف».
>
> - كلارنس بي. راندال

المقربون منه كانوا هم الأكثر احتراماً له

ولكن قانون الاحترام يمكن رؤيته بأقصى وضوح في حياة سميث المهنية بإلقاء نظرة على الطريقة التي كان لاعبوه يتعاملون معه بها. لقد كانوا يحترمونه لأسباب عديدة. لقد علمهم الكثير عن كرة السلة وكذلك عن الحياة عموماً. لقد كان يدفعهم لتحقيق إنجازات أكاديمية، حيث كان كل لاعب تقريباً حاصلاً على درجة جامعية. لقد جعل منهم فائزين. وقد أظهر لهم إخلاصاً وولاءً واحتراماً هائلاً. يتحدث تشارلي سكوت، الذي لعب في فريق سميث وتخرج في جامعة نورث كارولينا عام ١٩٧٠، ثم انتقل للعب في دوري كرة السلة

للمحترفين، ثم أصبح مدير تسويق لمؤسسة تشامبيون برودكتس Champion Products، عن الوقت الذي قضاه مع سميث قائلاً:

> باعتباري واحداً من أوائل الرياضيين السود في الجامعة، واجهت العديد من اللحظات القاسية خلال وجودي في نورث كارولينا، ولكن المدرب سميث كان يقف بجانبي دائماً. ذات مرة، بينما كنا نخرج من الملعب بعد مباراة لعبناها في جامعة ساوث كارولينا، ناداني أحد مشجعي الفريق الآخر باسم "القرد الأسود الكبير". وتطلب الأمر اثنين من الرجال لمنع المدرب سميث من مطاردة هذا الشخص. كانت تلك هي المرة الأولى التي أرى فيها المدرب سميث غاضباً بوضوح، وكنت مصدوماً. ولكنني كنت فخوراً به قبل أي شيء آخر[4].

أثناء الوقت الذي قضاه سميث في نورث كارولينا، ترك أثراً قوياً لا ينمحي. إن قيادته لم تكن تتسبب في الفوز بالمباريات وباحترام لاعبيه فحسب، ولكنها ساهمت أيضاً في تقديم تسع وأربعين رجلاً مميزاً استطاعوا اللعب في دوري كرة السلة للمحترفين. وضمن هذه القائمة لاعبون عظام مثل بوب ماكادو، جيمس ورثي، وبالطبع، مايكل جوردان؛ الذي لم يكن فقط أحد أعظم لاعبي كرة السلة على الإطلاق، ولكنه أيضاً قائد رائع هو نفسه.

ولقد عزى جيمس جوردان، والد مايكل، الكثير من نجاح ابنه إلى سميث وقيادته. وقبل إحدى مباريات البطولة في شيكاغو عام ١٩٩٣، قال جوردان الكبير:

> إن الناس لا يقدرون البرنامج الذي يديره دين سميث حق قدره. لقد ساعد مايكل على استغلال قدراته الرياضية وشحذها. ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو أنه غرس في مايكل شخصية ساعدته على التقدم في مهنته. لست أظن أن مايكل نال أي تعليم أكثر من أي شخص آخر. لقد كان يمتلك الشخصية المناسبة للتعلم، وفي كارولينا استطاع دمج التعليم مع الشخصية على يد سميث. تلك هي الطريقة الوحيدة التي أرى بها المسألة، وأعتقد أن هذا هو ما جعل مايكل ذلك اللاعب الرائع[5].

لقد أدرك مايكل جوردان ما يعنيه اتباع قائد جيد. وخلال سنوات انحسار نجاحه المهني، كان عنيداً في رغبته في اللعب تحت قيادة مدرب واحد: فيل جاكسون، الرجل الذي يعتقد أنه الأفضل في المجال. كان هذا يبدو منطقياً. فقائد مثل جوردان كان يرغب في اتباع قائد قوي؛ أقوى منه هو نفسه. هذا هو قانون الاحترام. ومن المحتمل تماماً أن رغبة

جوردان كانت تعود جذورها إلى الوقت الذي كان يلعب فيه في نورث كارولينا، حيث كان لازال يطور، ويقوده ويوجهه قائده القوي الكفء، دين سميث.

إذا شعرت بخيبة الأمل في أي وقت لأن الأشخاص الذين تريد منهم اتباعك يمانعون في ذلك، فمن المحتمل بشدة أنك تحاول قيادة أشخاص لديهم قدرة أعلى منك على القيادة. وهذا يخلق موقفاً صعباً. فإذا كانت درجتك كقائد ٧، فليس من المحتمل أن أصحاب الدرجات ٨ و ٩ و ١٠ سوف يتبعوك؛ مهما كانت رؤيتك قوية أو كانت الخطة التي وضعتها مدروسة بعناية.

يقول عالم الرياضيات أندري ويل: "الإنسان المصنف من الطراز الأول يحاول دائماً إحاطة نفسه بمن هم مثله، أو من هم أفضل منه إن أمكن هذا. أما المصنف من الطراز الثاني فيحاول إحاطة نفسه بمن هم من الطراز الثالث". هذا ليس شيئاً طبيعياً بالضرورة أو لأن القادة الأقل قوة يشعرون بعدم الأمان. إنما هو أمر راجع إلى قانون الاحترام. وسواء أعجبك هذا أو لم يعجبك، فإن تلك هي الطريقة التي تعمل بها القيادة.

ما الذي يمكنك عمله حيال ذلك إذن؟ أن تصبح قائداً أفضل. هناك دائماً أمل بالنسبة للقائد الذي يريد النمو. فالأشخاص أصحاب الدرجة ٧ قد لا يصلون إلى الدرجة ١٠ أبداً، ولكن يمكنهم أن يصلوا للدرجة ٩. هناك دائماً مساحة للنمو والتطور. وكلما زاد نموك، كان الأشخاص الذين ستجتذبهم أفضل. لماذا؟ لأن الناس يتبعون عادة القادة الأقوى منهم أنفسهم.

تطبيق

قانون الاحترام

في حياتك

١. فكر في آخر مرة طالبت فيها الموظفين، أو الأتباع، أو المتطوعين بالالتزام بشيء كنت تقوده أو بتغيير شيء يفعلونه. ماذا كانت استجابتهم؟ بوجه عام، ما مدى سهولة تقبل الناس لطلبك ومسارعتهم لتلبيته في كلا الموقفين؟ يمكن استخدام هذا كمقياس دقيق لمستوى قيادتك.

٢. ألقِ نظرة على الصفات التي تساعد القائد في كسب الاحترام:

- القدرة على القيادة (القدرة الطبيعية)
- احترام الآخرين
- الشجاعة
- سجل النجاح
- الولاء والإخلاص
- القيمة المضافة للآخرين

قيم نفسك في كل منطقة على مقياس من ١ (منخفض) إلى ١٠ (مرتفع). إحدى أفضل الطرق لزيادة درجتك كقائد هي التحسن في كل منطقة على حدة. اكتب، في عبارة واحدة لكل نقطة، إجراءً، أو عادة، أو هدفاً من شأنه أن يساعدك على التحسن في هذه المنطقة. وبعد ذلك، اعمل لمدة شهر على كل عادة أو هدف لجعلها جزءاً طبيعياً من حياتك.

٣. أحد تعريفاتي المفضلة للنجاح هو أنه كسب احترام الأشخاص المقربين مني. إنني أعتقد أنه إذا كان أفراد عائلتي (الذين يعرفونني أفضل معرفة) وزملائي المقربون

(الذين يعملون معي كل يوم) يحترمونني، فإنني إذن شخص ناجح وقيادتي سوف تكون ناجحة وفعالة.

إذا كنت تمتلك الشجاعة الكافية، فاسأل الأشخاص المقربين منك عن أكثر شيء يحترمونه فيك. واطلب منهم أن يخبروك عن المناطق التي تحتاج بشدة للنمو فيها. ومن ثم، قرر التحسن بناءً على تقييمهم الصادق.



قانون الحدس

القادة يقيمون كل شيء من منظور قيادي

خلال العقد الذي كنت أتحدث فيه للجماهير عن قوانين القيادة الـ ٢١، وجدت أن قانون الحدس هو الأصعب في تعليمه. عندما أتحدث عنه، يفهمه القادة الموهوبون على الفور، ويفهمه القادة المتعلمون في النهاية، ويحدق في من لا يصلحون كقادة بنظرات خاوية بلهاء.

القادة ينظرون للأشياء بصورة مختلفة عن التي ينظر بها غيرهم. إنهم يقيمون كل شيء وفقاً لمنظورهم القيادي. إنهم يمتلكون حدساً قيادياً يصبغ كل شيء يفعلونه. إنه جزء لا يتجزأ من ذاتهم.

كل إنسان نزاع إلى الحدس

ليس جميع الناس حدسيين في مجال القيادة، ولكن كل إنسان لديه حدس. لماذا أقول هذا؟ لأن الناس ينزعون إلى الحدس في مناطق قوتهم. سأعطيك مثالاً. لأنني شخص متواصل وأتحدث كثيراً أمام الجماهير، فإن الناس أحياناً يرغبون في الاستماع لزوجتي، مارجريت، التي تتلقى دعوة للتحدث في بعض المناسبات بين الحين والآخر. ومع اقتراب الموعد، تعمل مارجريت على إعداد عرضها التقديمي وجمع ملاحظاتها، ولكن من المحتم أن تدور بيننا في النهاية محادثة من هذا القبيل:

تسألني: "جون، كيف يجب أن أبدأ في اعتقادك؟".

وأجيبها: "هذا يعتمد على أشياء أخرى".

تقول: "تلك الإجابة لا تفيد كثيراً".

وأجيب: "مارجريت، إنني لا أحاول أن أكون صعب المراس. إن كل موقف تحدث أمام الناس مختلف عن غيره من المواقف".

تقول: "حسناً، ولكن ماذا كنت ستفعل أنت لو كنت مكاني؟".

أجيب: "حسناً، كنت سأحاول التحدث مع الكثير من أفراد الجمهور قبل الحدث في محاولة لاكتساب حس بطبيعة هذا الجمهور. وكنت سأنصت لما يقوله المضيف وللأشخاص الذين تحدثوا من قبلي لأعرف ما إذا كان ينبغي أن أعلق على شيء قالوه أو شيء حدث سابقاً أم لا. كنت سأبحث عن طريقة لإنشاء ارتباط حقيقي قوي بالجمهور".

الناس ينزعون إلى الحدس في مناطق قوتهم.

ترد في إحباط: "هذا لا يفيدني كثيراً".

ولكي أكون صادقاً فإن أسئلتها تحبطني بقدر ما تحبطها إجاباتي. إنني أواجه صعوبة كبيرة في شرح ما كنت سأفعله لأن التواصل بالنسبة لي شيء حدسي؛ إنه أحد أكبر نقاط قوتي.

تبادل الأدوار

إنني لا أحاول مضايقة مارجريت بهذا. إنها أكثر موهبة مني في العديد من المجالات. ولكي أعطيك فكرة عن هذا، فإنني عندما أستعد للتحدث في إحدى المناسبات وأحاول اختيار ملابسي، أكون عديم الجدوى. ويحدث واحد من أمرين: إما أن أقف أمام خزانة الملابس وأنا أهذي عاجزاً تماماً عن معرفة قطع الملابس التي تنسجم مع بعضها. وإما أن أختار شيئاً، وأرتديه، وأدخل غرفة النوم، وتستقبلني مارجريت بقولها: "أوه، جون، إنك لن ترتدي هذا، أليس كذلك؟".

وأجيب: "آه، إنني، آه، نعم، لن أرتديه بالطبع. ما الذي يمكنني ارتداؤه في رأيك؟".

وهنا، تلقي مارجريت نظرة لمدة ثانيتين فحسب على خزانة الملابس. وتقول لي بينما تبدأ في التقاط قطع الملابس: "لم أرك ترتدي هذه السترة بعد، فما رأيك أن تجربها؟ وإذا ارتديت هذا القميص وربطة العنق تلك، فسوف تكون ملابسك رائعة بحق". وبينما تحاول هي اختيار البنطلون، أحاول أن أكون مفيداً وأختار الحذاء. وأجدها تقول: "كلا، لا يمكنك ارتداء هذا الحذاء مع تلك الملابس. هاك، ارتدِ هذا الحذاء وذلك الحزام".

وعندما أصل إلى المناسبة التي سأحضرها، أسمع الكثير من المجاملات حول ذوق ملابسي، لذا عندما أعود إلى المنزل، أعلق طاقم الملابس بأكمله معاً في الخزانة لأنني أصبحت أعرف أنه منسجم. وبعد ذلك، في المرة التالية التي أستعد فيها للتوجه لإلقاء خطاب، أرتدي هذا الطاقم وأتجه بثقة نحو غرفة النوم. وتستقبلني مارجريت قائلة: "لا، لا يمكنك أن ترتدي هذا مرة أخرى"، ومن ثم، نعيد الكرة من جديد.

إن مارجريت تتمتع بحدس غريزي مدهش فيما يتعلق بأي شيء فني. إنها تمتلك حساً رائعاً بالأناقة وعيناً رائعة في تمييز الألوان المنسجمة. إنها تستطيع الرسم، وترتيب الزهور، والتصميم، وشراء التحف الفنية الرائعة، والبستنة، والتزيين؛ والقائمة طويلة. إنها تستخدم الحدس في مناطق قوتها. وبفضل مارجريت، كانت منازلنا دائماً رائعة الجمال. إنها تستطيع منافسة أي مهندس ديكور متخصص بسهولة. كم أنا محظوظ لأنني أستفيد من موهبتها.

أكثر من الحقائق

من الصعب جداً شرح الحدس لأنه شيء غير ملموس. إنه لا يعتمد على دليل تجريبي صحيح. ولو أنك شاهدت أي إعادة للبرنامج القديم Dragnet على قناة TV Land (أو إذا كنت في مثل عمري ورأيت الحلقات جديدة في وقتها)، فلعلك تعرف العبارة التي تسبب جاك ويب في شهرتها: "الحقائق فحسب يا سيدتي، الحقائق فحسب". إن قانون الحدس يعتمد على ما هو أكثر بكثير من الحقائق فحسب. إن قانون الحدس يعتمد على الحقائق بالإضافة إلى الحس الغريزي وغيره من العوامل غير الملموسة، مثل معنويات الموظفين، والقوة الدافعة للمؤسسة، وديناميكيات العلاقات.

يقدم كولين باول، الجنرال العسكري المتقاعد ووزير الخارجية السابق، شرحاً جيداً لاستخدام الحدس القيادي وأهميته. ويقول إن الكثير من القادة سيواجهون المتاعب إذا كانوا يرغبون في امتلاك قدر هائل من البيانات والمعلومات أو في الانتظار حتى تتم الإجابة عن جميع تساؤلاتهم قبل اتخاذ القرارات. ويقول باول إنه يتخذ قراراته القيادية بعد جمع ٤٠-٦٠ بالمائة فقط من المعلومات التي يمكن الحصول عليها، وبعد ذلك يستخدم خبرته. وبعبارة أخرى، إنه يبني قراراته القيادية على الحدس بقدر ما يبنيها على الحقائق. إنه يعتمد على قانون الحدس. وهذا عادة ما يميز القادة العظماء عن القادة الجيدين فحسب.

القيادة هي تحيزهم

القادة الجيدون يرون كل شيء بتحيز قيادي، ونتيجة لذلك، فإنهم يعرفون بالفريزة، بصورة تكاد تكون تلقائية، ما يجب عليهم فعله عندما يتعلق الأمر بالقيادة. غريزة المعرفة والتصرف تلك تكون واضحة تماماً لدى أفضل القادة. على سبيل المثال، تأمل الحياة المهنية لجنرال عسكري أمريكي آخر: إتش. نورمان شوارزكوف. كثيراً ما كان يعين شوارزكوف في قيادة فرق ومجموعات يتجنبها الآخرون، ولكنه كان يتمكن من قلب الموقف بسبب حدسه القيادي الفريد وقدرته على التصرف. وكثيراً ما يكون القادة قادرين على القيام بأشياء مشابهة.

عندما مر على شوارزكوف سبعة عشر عاماً في الجيش، حصل أخيراً على فرصته لقيادة كتيبة. حدث هذا في ديسمبر ١٩٦٩ خلال رحلته الثانية لفيتنام في رتبة مقدم. كانت القيادة، التي لم يكن أحد يريدها، هي قيادة الكتيبة الأولى من الفرقة السادسة، "الأولى من السادسة". ولكن لأن المجموعة كانت تتمتع بسمعة سيئة للغاية، فقد كان الاسم الذي تشتهر به هو "الأسوأ من السادسة". وكأن مما يؤكد هذا حقيقة أن الكتيبة عندما تولى شوارزكوف قيادتها كانت قد رسبت للتو في التفتيش السنوي بدرجة متدنية للغاية؛ ست عشرة نقطة فقط من مائة نقطة. وكان لديه ثلاثون يوماً فحسب ليشكل رجاله كما ينبغي.

> *كثيراً ما كان شوارزكوف يتمكن من قلب المواقف السيئة بسبب حدسه القيادي الفريد.*

الرؤية من خلال عدسة القيادة

بعد مراسم تسليم القيادة، التقى شوارزكوف بالقائد السابق. وقبل أن يرحل الرجل، قال لشوارزكوف: "هذه من أجلك"، وأعطاه زجاجة شراب، وأردف: "سوف تحتاج إليها. حسناً، أتمنى أن يكون أداؤك أفضل من أدائي. لقد حاولت قيادة الكتيبة بأقصى ما أستطيع، ولكن تلك كتيبة بغيضة. إن المعنويات منخفضة للغاية. ومهمة الكتيبة بغيضة للغاية. أتمنى لك حظاً سعيداً".

كان شوارزكوف يتوقع موقفاً رهيباً، ولكنه كان أسوأ حتى مما كان يتوقعه. إن سلفه لم يكن يعرف أول شيء عن القيادة. إن الرجل لم يجازف أبداً بالخروج من أمن المعسكر

الرئيسي للتفتيش على جنوده. وكانت النتائج مروعة. كانت الكتيبة بأكملها في حالة فوضى. كان الضباط غير مبالين، ولم تكن إجراءات الأمان العسكري الأساسية تتبع، وكان الجنود يموتون بلا ضرورة. كان القائد الراحل محقاً: لقد كانت كتيبة بغيضة ذات معنويات منخفضة. ولكنه لم يدرك أن هذا كان خطأه هو إلى حد كبير.

وخلال الأسابيع القليلة التالية، تدخل حدس شوارزكوف القيادي، وبدأ العمل. قام بتنفيذ الإجراءات، وإعادة تدريب الجنود، وتطوير القادة، وأعطى الرجال توجهاً وحساً بالهدف. وعندما حان وقت التفتيش الشهري، حققت الكتيبة درجة النجاح. وبدأ الرجال يفكرون في أنفسهم: مرحى، يمكننا القيام بذلك بشكل صحيح. يمكننا تحقيق النجاح. إننا لم نعد الأسوأ بعد الآن. ونتيجة لذلك، انخفض عدد الجنود الذين يموتون، وارتفعت المعنويات، وبدأت الكتيبة تحقق النجاح في مهمتها. كان انقلاب حال الكتيبة قوياً للغاية لدرجة أنه بعد بضعة أشهر فقط من تولي شوارزكوف قيادتها، تم اختيارها لإنجاز مهام أكثر صعوبة؛ نوع من المهام لا يمكن إنجازه إلا بواسطة مجموعة منظمة جيدة التدريب وجيدة القيادة وذات معنويات مرتفعة.

طبيعة ذاتك تحدد ما تراه

كيف تمكن شوارزكوف من قلب حال تلك المجموعة من الجنود؟ بنفس الطريقة التي تغلب بها على المهام الصعبة مراراً وتكراراً: قانون الحدس. لقد كان الضباط الآخرون حاصلون على نفس التدريب ولديهم نفس الموارد. ولم يكن شوارزكوف أكثر ذكاءً من جميع نظرائه أيضاً. لقد كان الشيء المميز الذي يمتلكه هو الحدس القيادي القوي. لقد كان يرى كل شيء من منظور قيادي.

طبيعة ذاتك تحدد ما تراه. يوضح هذا بشكل رائع مشهد من فيلم The Great Outdoors. في الفيلم، كان تشيت، الذي جسده جون كاندي، في إجازة مع أسرته على بحيرة صغيرة في الغابة. وعلى نحو غير متوقع، تزوره أخت زوجته وزوجها، رومان، الذي جسده دان آيكورد. وعندما جلس الرجلان أمام مدخل الكوخ يتأملان البحيرة وأميالاً من الغابة الجميلة، بدأا يتحدثان. عرض رومان، البائع سريع التحدث، رؤيته على تشيت قائلاً: "سأقول لك ما أراه عندما أنظر إلى هناك... إنني أرى الموارد غير المستغلة لشمال مينسوتا، ويسكونس، وميتشجان. إنني أرى مؤسسات موحدة تستثمر أكثر من بليون ونصف البليون دولار في منتجات الغابات. أرى مصنعاً للورق، وأرى عمليات تنجيم. إذا اتضح أن هناك

معادن هنا؛ وأرى خزاماً أخضر بين الملكيات على البحيرة وبين مصنع تدوير المخلفات... والآن أسألك، ما الذي تراه أنت؟".

أجابه تشيت: "أنا، آه، إنني أرى أشجاراً فحسب".

قال رومان: "حسناً، تلك رؤية شاملة".

لقد رأى تشيت الأشجار لأنه كان هناك للاستمتاع بالمنظر. أما رومان فقد رأى فرص عمل لأنه كان شخصاً يرغب في جني المال. الكيفية التي ترى بها العالم من حولك تتحدد بواسطة طبيعة ذاتك.

طبيعة ذاتك تحدد ما تراه.

كيف يفكر القادة

بسبب حدسهم، يقيم القادة كل شيء من منظور قيادي. إن الأشخاص الذين يمتلكون قدرة طبيعية على القيادة يكونون أقوياء للغاية فيما يتعلق بالحدس القيادي. وآخرون يجب عليهم العمل بكد من أجل اكتسابه وشحذه. ولكن في كلتا الحالتين، ينبع الحدس من شيئين: مزيج القدرة الطبيعية، الذي يحدث في مناطق قوة المرء، والمهارات المكتسبة. هذا هو الحدس السليم، وهو يجعل قضايا القيادة سهلة على القائد بطريقة مختلفة عن غيره من الناس.

إنني أعتبر أن الحدس القيادي هو قدرة القائد على قراءة ما يحدث حوله. ولهذا السبب، أقول إن القادة قراء:

القادة يقرءون المواقف

إنني أقوم بالعديد من الأعمال حالياً. إنني أكتب، وأخطب، وأعلم، وأشارك في شبكات. كما أنني أملك شركتين. وبالرغم من أنني أتحدث مع رؤساء الشركتين أسبوعياً، فإنهم هم الذين يديرون العمليات اليومية، وأنا لا أذهب للمكتب إلا قليلاً.

ومؤخراً، علق جون هال، الرئيس والرئيس التنفيذي لشركتي EQUIP، قائلاً: "جون، عندما تأتي لزيارة الشركة، فإنك تستطيع إعادة الدخول إلى عالمنا بسهولة شديدة". اعتقدت أنه يختار كلماته بشكل مثير للاهتمام، لذا فقد سألته عما يعنيه بوضوح.

أوضح قائلاً: "إنك منتبه تماماً للمناخ والبيئة هنا. إنك تطرح أسئلة وجيهة وسرعان ما تنسجم معنا في رحلتنا. إنك لا تشعر بالارتباك مطلقاً عندما تعود إلى الشركة بعد

فترة". وعندما تأملت حديثه، أدركت أن ما كان يصفه هو استخدامي للحدس القيادي.

في جميع أنواع الظروف، ينتبه القادة لتفاصيل يمكن أن تفوت على غيرهم. إنهم "ينسجمون" مع ديناميكيات القيادة. العديد من القادة يصفون هذا على أنه قدرة على "شم" الأحداث في شركاتهم ومؤسساتهم. إنهم يستطيعون الشعور بالتوجهات العقلية للموظفين. ويستطيعون اكتشاف كيمياء الفرق. ويستطيعون أن يعرفوا متى تسير الأمور على خير ما يرام ومتى ينخفض الأداء أو يوشك على التوقف. إنهم لا يحتاجون للغوص في الإحصائيات، أو قراءة التقارير، أو دراسة الميزانيات. إنهم يعرفون الموقف قبل أن يعرفوا كل الحقائق. وهذا نتيجة حدسهم القيادي.

> *القدرة الطبيعية والمهارات المكتسبة تصنع حدساً يجعل مسائل القيادة في غاية السهولة بالنسبة للقائد.*

القادة يقرءون الاتجاهات

معظم التابعين يركزون على عملهم الحالي. إنهم يفكرون في المهام المطلوب إنجازها، أو المشاريع، أو الأهداف المحددة. وهكذا ينبغي أن يكون الحال. ومعظم المديرين يهتمون أكثر بالكفاءة والفعالية. وهم غالباً ما يمتلكون رؤية أوسع من الموظفين، ويفكرون لأسابيع، أو شهور، أو حتى سنوات مسبقاً. ولكن القادة يمتلكون نظرة أوسع وأوسع. إنهم يرون سنوات، وحتى عقوداً مسبقاً.

إن كل شيء يحدث حولنا يحدث في سياق صورة أكبر. القادة لديهم القدرة -والمسئولية- على الابتعاد عما يحدث في اللحظة الراهنة ورؤية الموقف الذي كانت فيه الشركة وأيضاً الاتجاه الذي تسير فيه. أحياناً يمكنهم القيام بهذا من خلال التحليل، ولكن أفضل القادة كثيراً ما يشعرون به أولاً ويجدون المعلومات التي تفسره بعد ذلك. إن حدسهم يخبرهم بأن شيئاً ما يحدث، أو أن الظروف تتغير، أو أن هناك متاعب أو فرصاً في الأفق. ويجب أن يكون القادة متقدمين دائماً بضع خطوات على أتباعهم، وإلا فإنهم لا يقودون حقاً. وهم لا يستطيعون فعل ذلك إلا إذا كانوا يستطيعون رؤية وقراءة التوجهات الجديدة.

القادة يقرءون الموارد

أحد الاختلافات الرئيسية بين القادة ومن عداهم هو الطريقة التي يرون بها الموارد. إنه عندما يواجه موظف جيد تحدياً، يفكر: ما الذي يمكنني عمله للمساعدة؟ وعندما يواجه

موظف صاحب قدرة عالية على الإنجاز تحدياً، يسأل: كيف يمكنني حل هذه المشكلة؟ أما الموظف صاحب الأداء الراقي، فيتساءل: ما الذي يجب أن أفعله لأصل إلى المستوى التالي حتى أتمكن من التغلب على هذه المشكلة؟

القادة يفكرون بشكل مختلف. إنهم يفكرون في الموارد وكيفية تحقيق أقصى استفادة منها. إنهم يرون التحدي، أو المشكلة، أو الفرصة، ويفكرون: من *أفضل شخص يتعامل مع هذا الأمر؟ ما الموارد -المواد الخام، والتكنولوجيا، والمعلومات، وغير ذلك- التي نمتلكها ويمكن أن تفيدنا هنا؟ ما المتطلبات المالية لهذا؟ كيف يمكنني تشجيع فريقي على تحقيق النجاح؟*

القادة يرون كل شيء من منظور قيادي. إنهم يركزون على تحفيز الموظفين والاستفادة من الموارد لتحقيق أهدافهم وليس على استخدام جهودهم الشخصية الفردية. القادة الذين يرغبون في النجاح يستفيدون من جميع الأصول والموارد التي يمتلكونها من أجل صالح المؤسسة. ولهذا السبب، فإنهم يهتمون دائماً بمعرفة الموارد التي يمكنهم التصرف فيها.

القادة الذين يرغبون في النجاح يستفيدون من جميع الأصول والموارد التي يمتلكونها من أجل صالح المؤسسة.

القادة يقرءون الناس

قال الرئيس ليندون جونسون ذات مرة إن المرء لا يكون بارعاً في السياسة ما لم يتمكن من التعرف على من يؤيدونه ومن يعارضونه بمجرد أن يدخل الغرفة. تلك العبارة تنطبق أيضاً على جميع أنواع القادة. الحدس يساعد القادة على الشعور بما يحدث بين الناس، وعلى معرفة آمالهم، ومخاوفهم، واهتماماتهم. إنهم يستطيعون الإحساس بما يحدث داخل القاعة؛ ما إذا كان هناك فضول، أو شك، أو مقاومة، أو ترقب، أو ارتياح.

وربما كانت القدرة على قراءة الناس وفهمهم أكثر المهارات الحدسية التي يمكن أن يمتلكها القادة. وعلى أي حال، إذا كان ما تفعله لا يتضمن الناس، فإنه ليس من القيادة في شيء. وإذا لم تكن تقنع الناس باتباعك، فإنك لا تقود حقاً.

القادة يقرءون أنفسهم

وأخيراً، القادة الجيدون يطورون القدرة على قراءة أنفسهم. يقول الشاعر جيمس راسيل

لويل: "لا أحد يستطيع إنجاز أعمال عظيمة ما لم يكن صادقاً تماماً في التعامل مع نفسه". ينبغي على القادة أن يعرفوا ليس فقط نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ومهاراتهم، ولكن أيضاً حالتهم الذهنية الحالية. لماذا؟ لأن القادة يمكن أن يعوقوا التقدم بنفس السهولة التي يساهمون بها في إحداثه. وفي الواقع، إن تدمير مؤسسة أسهل بكثير جداً من بناء مؤسسة. ولقد رأينا جميعاً شركات ومؤسسات ناجحة هائلة استغرق بناؤها أجيالاً تتمزق وتنهار في غضون سنوات معدودة.

عندما يصبح القادة متمركزين حول أنفسهم، أو متشائمين، أو جامدي التفكير، فإنهم غالباً ما يضرون مؤسساتهم لأنه يصبح من المرجح أن يسقطوا في مصيدة التفكير بأنه لا يمكنهم أو لا ينبغي عليهم التغير. وبمجرد أن يحدث هذا، تعاني المؤسسة صعوبة في تحقيق أي تحسن. حينها يصبح سقوطها وتدهورها أمراً حتمياً.

ثلاثة مستويات من الحدس القيادي

إذا كنت تقول لنفسك: *أود أن أكون قادراً على قراءة تلك الديناميكيات في شركتي، ولكنني لا أستطيع رؤية الأشياء حدسياً فحسب*، فلا تيأس. الخبر السار هو أنك تستطيع تحسين حدسك القيادي، حتى إذا لم تكن مولوداً قائداً بالفطرة. وكما ذكرت سابقاً، فإن الحدس القيادي هو حدس مطلع مبني على أساس. وكلما كانت موهبة القيادة الطبيعية لديك أقل، زادت حاجتك لتعويضها بتطوير المهارات واكتساب الخبرة. تلك المهارات والخبرة يمكن أن تساعدك في تطوير أنماط تفكير، وأنماط التفكير يمكن اكتسابها.

وقد وجدت أن جميع الناس يقعون في ثلاثة مستويات حدسية رئيسية:

١. هؤلاء الذين يفهمون القيادة بصورة طبيعية

بعض الناس مولودون بمواهب قيادية استثنائية. إنهم يفهمون الناس بالفطرة ويعرفون كيف يحركونهم من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) بسهولة تامة. وحتى عندما يكونون أطفالاً، فإنهم يتصرفون كقادة. إذا راقبتهم في الملعب مثلاً، فسترى أن الأطفال الآخرين يتبعونهم. والأشخاص الذين يمتلكون حدساً قيادياً طبيعياً يمكنهم تطويره والبناء عليه ليصبحوا قادة من الطراز الأول ومن أصحاب المكانة الرفيعة.

٢. هؤلاء الذين يمكن تنميتهم ورعايتهم لفهم القيادة

معظم الناس يقعون في هذه الفئة. إن لديهم مهارات ملائمة للتعامل مع الناس، وإذا كانوا قابلين للتعلم، يمكنهم تطوير الحدس. من الممكن تعلم واكتساب القيادة. ومع ذلك فإن الأشخاص الذين لا يحاولون تحسين قدرتهم على القيادة ولا يعملون مطلقاً على تطوير حدسهم من المحتم أن تعاني قدرتهم على القيادة طوال حياتهم.

٣. هؤلاء الذين لن يفهموا القيادة أبداً

إنني أعتقد أن جميع الناس يستطيعون تطوير مهارات القيادة والحدس القيادي. ولكن أحياناً، أتعثر في شخص يبدو أنه لا يمتلك ذرة قيادة في نفسه وليس لديه أدنى اهتمام بتطوير المهارات اللازمة لتحسين القدرة على القيادة. هذا ليس أنت، لأن هؤلاء الناس لا يختارون أبداً قراءة كتاب عن القيادة.

تطوير الحدس عن طريق تغيير تفكيرك

منذ سنوات عديدة مضت، كونت فكرة جيدة عن كيفية لعب كرة القدم في الجامعات والكيفية التي يتم تدريب الظهير الربعي على التفكير بها عندما تمت دعوتي إلى جامعة جنوب كاليفورنيا. كان مدرب فريق الجامعة في ذلك الوقت هو لاري سميث. طلب مني سميث التحدث إلى فريق تروجانز لكرة القدم قبل خوض مباراة كبيرة وسمح لي أيضاً بزيارة حجرة التخطيط لمباراة الفريق.

على سبورات طباشير تغطي جميع جدران الحجرة، قام المدربون برسم كل موقف يحتمل أن يجد الفريق نفسه فيه؛ حسب عدد الياردات، والموقع في الملعب، وما إلى ذلك. ولكل موقف، قام المدربون بوضع لعبة معينة مصممة للنجاح، بناءً على سنوات خبرتهم ومعرفتهم الحدسية بالمباراة.

وعندما كنت هناك، لاحظت وجود سرير نقال مستند إلى أحد الجدران. وعندما سألت عن سبب وجوده، قال لي منسق الهجوم للفريق: "إنني دائماً ما أقضي مساء الجمعة هنا للتأكد من معرفتي بجميع الألعاب أنا أيضاً".

قلت له: "نعم، ولكن جميع تلك الألعاب موجودة معك في تلك الأوراق التي ستحملها

معك غداً على الخطوط الجانبية للملعب. لماذا لا تستخدم تلك الأوراق فحسب؟".

أجاب: "لا يمكنني الاعتماد على هذا. ليس هناك وقت. كما تعرف، عندما يأتي الوقت الذي تمس فيه ركبة حامل الكرة الأرض، ينبغي علي أن أعرف ما اللعبة التي سنقوم بها بعد ذلك حسب الموقف. ليس هناك وقت للتخبط في تحديد ما يجب فعله". كان عمله هو أن يضع حدس فريق التدريب موضع التنفيذ بصورة فورية.

ولكن المدرب لم يكن يتوقف عند هذا الحد. كان يجب على لاعبي مركز الظهير الربعي الثلاثة بالفريق أن يحفظوا هم أيضاً كل واحدة من تلك الألعاب. وفي الليلة السابقة للمباراة، رأيت المدربين يعذبون هؤلاء الشباب بفرض مواقف لعب معينة عليهم واحداً وراء آخر. إن مهمة الظهير الربعي هي أن يحدد اللعبة المناسبة للموقف الحالي. كان المدربون يريدون لهؤلاء اللاعبين أن يكونوا على معرفة تامة، واستعداد كامل، بصورة تجعل حدسهم يتولى السيطرة خلال الأوقات العصيبة. كان هذا لمساعدتهم على قيادة الفريق بنجاح.

> *ينبغي على القائد أن يقرأ الموقف ويعرف بالغريزة اللعبة التي يجب تنفيذها.*

القادة يحلون المشكلات باستخدام قانون الحدس

عندما يواجه القادة أي مشكلة، فإنهم يقومون تلقائياً بقياس حجمها -ويبدءون في حلها- باستخدام قانون الحدس. إنهم يقيمون كل شيء من منظور قيادي. على سبيل المثال، لعب الحدس القيادي دوراً في السنوات الأخيرة في شركة آبل لأجهزة الكمبيوتر Apple Computers. إن جميع الناس تقريباً يعرفون قصة النجاح الخاصة بشركة آبل. تأسست الشركة عام ١٩٧٦ على يد ستيف جوبس وستيف ووزنياك في جراج سيارات. وبعد أربع سنوات فقط، أصبحت شركة مساهمة، وكان السعر الافتتاحي للسهم اثنين وعشرين دولاراً وتم بيع ٤,٦ مليون سهم. هذا جعل أكثر من أربعين موظفاً ومستثمراً مليونيرات بين عشية وضحاها.

ولكن قصة شركة آبل لم تكن كلها إيجابية. فمنذ السنوات الأولى للشركة، كان نجاح الشركة، وقيمة رأس المال، والقدرة على اجتذاب العملاء متقلبة بشكل كبير. ترك جوبس

شركة آبل عام ١٩٨٥ نتيجة صراع مع الرئيس التنفيذي جون سكالي، الرئيس السابق لشركة بيبسي، والذي عينه جوبس عام ١٩٨٣. وقد تبع سكالي مايكل سبيندلر عام ١٩٩٣، ثم جيلبرت أميليو عام ١٩٩٦. ولم يتمكن أي واحد منهم من استعادة نجاح شركة آبل السابق. في أيام مجدها، كانت الشركة قد باعت نسبة ١٤,٦ بالمائة من جميع مبيعات أجهزة الكمبيوتر الشخصية في الولايات المتحدة. وبحلول عام ١٩٩٧، انخفضت المبيعات إلى ٣,٥ بالمائة. وكان هذا هو الوقت الذي التمست فيه شركة آبل مرة أخرى قيادة مؤسسها الأصلي، ستيف جوبس، لمساعدتها. كانت الشركة التي تتدهور أوضاعها تؤمن بأنه يستطيع إنقاذها.

عندما يواجه القادة أي مشكلة، فإنهم يقومون تلقائياً بقياس حجمها -ويبدءون في حلها- باستخدام قانون الحدس.

إعادة بناء آبل

راجع جوبس الموقف حدسياً وبدأ العمل على الفور. لقد كان يعرف أن التحسن مستحيل بدون تغيير القيادة، لذا فإنه سرعان ما تخلص من جميع أعضاء مجلس الإدارة السابقين، باستثناء اثنين منهم، وجاء بآخرين. كما قام بإجراء تغييرات في القيادة التنفيذية للشركة. وقام بالتخلص من وكالة الإعلانات الخاصة بالشركة، وأقام منافسة بين ثلاث شركات دعاية وإعلان أخرى.

قام جوبس أيضاً بإعادة تركيز الشركة. كان يرغب في أن يعود إلى أساسيات ما كانت آبل دائماً تقوم به بأفضل صورة: استخدام فرديتها في تقديم منتجات تصنع اختلافاً حقيقياً. في ذلك الوقت قال جوبس: "لقد قمنا بمراجعة خريطة الطريق لمنتجات جديدة وتخلصنا من أكثر من ٧٠ بالمائة من المشروعات، وأبقينا على الـ ٣٠ بالمائة ذات القيمة الكبيرة. وبالإضافة إلى ذلك فإننا سنضيف منتجات جديدة تمثل نماذج جديدة تماماً في عالم أجهزة الكمبيوتر"[١].

لم يكن أي من هذه الإجراءات مفاجئاً بشكل كبير. ولكن جوبس فعل أيضاً شيئاً آخر يوضح حقاً كيفية عمل قانون الحدس. لقد فهم موقف آبل جيداً واتخذ قراراً قيادياً مناقضاً تماماً لنموذج التفكير السابق لشركة آبل. لقد كان قراره بمثابة قفزة قيادية

حدسية مدهشة. أسس جوبس تحالفاً استراتيجياً مع الرجل الذي كان موظفو آبل يعتبرونه عدوهم اللدود؛ بل جيتس. يوضح جوبس قائلاً: "اتصلت ببل وقلت له إن مايكروسوفت وآبل ينبغي أن تتعاونا معاً أكثر، ولكن لدينا تلك المشكلة التي يجب حلها، مشكلة الملكية الفكرية. لنقم بحلها إذن".

تفاوض الاثنان بسرعة على صفقة أنهت الدعوى القضائية التي رفعتها آبل ضد مايكروسوفت. ووعد جيتس بأن يعوض آبل ويستثمر ١٥٠ مليون دولار. وقد أدى هذا لتمهيد الطريق أمام علاقة شراكة مستقبلية وجلب للشركة رأس مال كانت في أشد الحاجة إليه. كان هذا شيئاً لا يستطيع فعله سوى قائد حدسي. ارتفعت قيمة أسهم آبل على الفور بنسبة ٣٣ بالمائة. ومع مرور الوقت، بدأت الشركة تستعيد بعض الهيبة التي كانت قد فقدت على مر السنين.

تطوير ثوري للموسيقى

في عام ٢٠٠١، قام جوبس بخطوة قيادية أخرى بناءً على حدسه. ففي حين كانت شركات الكمبيوتر الأخرى تحاول إنتاج أجهزة المساعد الرقمي الشخصي PDA، كان جوبس يسعى وراء الموسيقى. وعندما تقدم مقاول مستقل وخبير في الأجهزة يدعى توني فادل لشركة آبل بفكرة جهاز تشغيل ملفات MP3 وشركة لمبيعات الموسيقى، اعتنقت آبل الفكرة، على الرغم من أن العديد من الشركات الأخرى رفضتها من قبل. تم تعيين فادل، وبدأ العمل على إنتاج الجهاز الذي حمل أخيراً اسم أي بود iPod.

كان اشتراك جوبس شخصياً في إنتاج جهاز iPod مؤشراً على حدسه القيادي. يقول بن كناوس، الذي كان يشارك في المشروع: "الشيء المثير بشأن جهاز الـ iPod هو أنه منذ بدء تصميمه وإنتاجه، استحوذ على ١٠٠ بالمائة من وقت جوبس. ليست كثيرة هي المشاريع التي تحظى بهذا. لقد كان مشاركاً بكثافة في كل جانب من جوانب المشروع"[٢]. لماذا فعل جوبس هذا؟ لأن حدسه كقائد جعله يدرك الأثر الذي يمكن لهذا الجهاز أن يصنعه. لقد كان منسجماً مع رؤيته لخلق أسلوب حياة رقمي.

> التحسن مستحيل بدون تغيير.

ولقد كان جوبس محقاً. حقق الجهاز مبيعات هائلة تجاوزت مبيعات الشركة من

أجهزة الكمبيوتر. وأصبحت آبل تحقق أرباحاً في حين تعاني شركات التكنولوجيا الأخرى. وبحلول ربيع ٢٠٠٢، كانت آبل قد قامت بإنتاج أكثر من ١٠ ملايين وحدة من الجهاز[٣]. ومع نهاية عام ٢٠٠٥، استحوذت آبل على ٧٥ بالمائة من السوق العالمي لمشغلات الموسيقى الرقمية[٤]!

إن قصة جوبس عبارة عن تذكرة بأن القيادة هي حقاً فن أكثر منها علم. إن مبادئ القيادة ثابتة، ولكن تطبيقها يتغير من قائد لآخر ومن موقف لآخر. ولهذا السبب فإنها تتطلب حدساً. فبدون الحدس، ينحرف القادة عن الطريق الصحيح، وهذا أحد أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للقائد. فإذا كنت ترغب في القيادة لفترة طويلة، وبكفاءة كبيرة، وتظل متقدماً على الآخرين، فعليك أن تلتزم بقانون الحدس.

تطبيق

قانون الحدس

في حياتك

١. كيف حالك فيما يتعلق بالثقة في حدسك؟ هل أنت شخص يعتمد على الحقائق أم على الأحاسيس؟ لكي تصبح أفضل في قانون الحدس، ينبغي عليك أولاً أن تكون مستعداً لأن تثق بحدسك. ابدأ بالعمل على أعظم مناطق قوتك.

أولاً، حدد موهبتك الطبيعية الأكثر قوة. ثانياً، شارك في هذه الموهبة، مع الانتباه لمشاعرك، وأحاسيسك الغريزية، وحدسك. متى تعرف أن شيئاً ما "صحيح" قبل أن يكون لديك دليل على ذلك؟ كيف يمكنك أن تعرف أنك على الطريق الصحيح؟ هل تخونك مشاعرك الغريزية في هذا الشأن؟ إذا كانت الإجابة نعم، فمتى ولماذا؟ تعرف على قابليتك للاعتماد على الحدس في مناطق قوتك قبل أن تحاول تطوير حدسك في القيادة.

٢. إحدى أكثر القدرات أهمية في القيادة هي القدرة على قراءة وفهم الناس. ما تصنيفك لنفسك في هذا المجال؟ هل يمكنك أن تعرف ما الذي يشعر به الآخرون دون أن يخبروك؟ هل تستشعر غضب الناس؟ أو سعادتهم؟ أو حيرتهم؟ أو انزعاجهم؟ هل تتوقع ما يفكر فيه الآخرون بدقة؟

إذا لم تكن تلك منطقة قوة بالنسبة لك، فاعمل على تحسينها إذن عن طريق القيام بالأشياء التالية:

- اقرأ كتباً حول العلاقات.
- أشرك المزيد من الناس في المحادثات.
- كن مراقباً للناس.

٣. درب نفسك على التفكير بأسلوب توجيه وتحريك الناس والاستفادة من الموارد. فكر في المشاريع أو الأهداف الحالية. والآن تخيل كيف يمكنك إنجازها بدون القيام بأي قدر من العمل بنفسك، فيما عدا تعيين، وتفويض، وتمكين، وتحفيز الموظفين.

قد ترغب حتى في كتابة ما يلي على بطاقة ملاحظات والاحتفاظ بها في جيبك أو منظمك:

- من أفضل شخص يتولى هذا الأمر؟
- ما الموارد التي نمتلكها ويمكن أن تساعدنا؟
- ما المتطلبات المالية لهذا الأمر؟
- كيف يمكنني تشجيع فريقي على تحقيق النجاح؟

٩

قانون المغناطيسية

شخصيتك تجتذب من هم مثلك

القادة الناجحون دائماً ما يبحثون عن التابعين الجيدين. أعتقد أن كل واحد منا يحمل معه قائمة في ذهنه لأنواع الناس الذين نريد أن يتواجدوا في مؤسساتنا أو أقسامنا. فكر في الأمر. هل تعرف من الذي تبحث عنه الآن؟ ما الصورة التي ترسمها للموظفين المثاليين؟ ما الصفات التي تريدهم أن يمتلكوها؟ هل تريدهم أن يكونوا أقوياء حازمين؟ هل تبحث عن قادة؟ هل يهمك ما إذا كانوا في العشرينات، أو الأربعينات، أو الستينات من العمر؟ توقف الآن، وخذ لحظة، وضع قائمة بالصفات التي تريد توافرها في الأشخاص الذين يعملون في مؤسستك. أمسك ورقة وقلماً وافعل هذا الآن قبل أن تقرأ أي شيء إضافي.

ينبغي أن يمتلك الموظفون العاملون معي هذه الصفات:

والآن، ما الذي سيحدد ما إذا كان الأشخاص الذين تريدهم هم الذين تحصل عليهم، وما إذا كانوا يمتلكون الصفات التي تريدها أم لا؟ قد تدهشك الإجابة عن هذا السؤال. صدق أو لا تصدق، إن من تجتذبه لا يتحدد بواسطة ما تريده. إنه يتحدد بواسطة شخصيتك.

عُد مرة أخرى إلى القائمة التي وضعتها للتو، ولكل صفة حددتها، حدد ما إذا كنت أنت نفسك تمتلك هذه الصفة أم لا. على سبيل المثال، إذا كتبت أنك تريد "قادة بارعين" وكنت أنت نفسك قائداً بارعاً، فهذا متسق. ضع علامة (√) هنا. ولكن إذا كانت قيادتك لا تتجاوز المستوى المتوسط، فضع علامة (X) واكتب "قائد متوسط فحسب" بجوار هذا البند. إذا كتبت أنك تريد أشخاصاً "مستقلين" وكنت تمتلك هذه الصفة، فضع علامة (√). وإذا لم تكن تمتلكها، فضع علامة (X)، وهكذا. والآن راجع القائمة بأكملها.

> *إن من تجتذبه لا يتحدد بواسطة ما تريده. إنه يتحدد بواسطة شخصيتك.*

إذا رأيت مجموعة كاملة من علامات (X)، فإنك في مشكلة إذن، لأن الأشخاص الذين وصفتهم ليسوا من النوع الذي يمكن أن يرغب في اتباعك. في أغلب المواقف، إذا لم تتخذ إجراءات قوية لمعادلة الأمر، فإنك ستجتذب إليك الأشخاص الذين يمتلكون نفس الصفات التي تمتلكها أنت. هذا هو قانون المغناطيسية: شخصيتك تجتذب من هم مثلك.

من العمل الموسيقي إلى القيادة

عندما كنت طفلاً صغيراً، كانت أمي تقول لي دائماً إن الطيور على أشكالها تقع. كنت أعتقد أن هذا قول حكيم عندما كنت أقضي الوقت مع شقيقي الأكبر، لاري، نلعب بالكرة. لقد كان رياضياً جيداً، ولذلك تصورت أن هذا يجعلني رياضياً بدوري. وعندما كبرت، أعتقد أنني أدركت بشكل غريزي أن الطلاب الجيدين يقضون أوقاتهم مع الطلاب الجيدين، والطلاب الذين يريدون اللعب فقط يكونون معاً، وهكذا. ولكن لا أعتقد أنني فهمت ووعيت حقاً تأثير قانون المغناطيسية حتى انتقلت إلى سان دييجو، كاليفورنيا، وأصبحت قائداً لآخر دار عبادة أشرفت عليها.

كان سلفي في دار عبادة سكاي لاين هو د. أورفال بوتشر. إنه رجل رائع يمتلك العديد من الصفات الجديرة بالإعجاب. وكانت إحدى صفاته هي عزف الموسيقى. لقد كان يعزف على البيانو وكان يمتلك صوتاً أيرلندياً صادحاً جميلاً، حتى في يومنا هذا وهو في الثمانينات من عمره. في الوقت الذي وصلت فيه في عام ١٩٨١، كانت دار عبادة سكاي لاين لها سمعة ممتازة في الموسيقى وكانت شهيرة على المستوى الوطني بإنتاجها الموسيقي

المميز. في الواقع، كانت دار العبادة مليئة بالموسيقيين والمنشدين المهرة. وخلال السبعة والعشرين عاماً التي قاد فيها د. بوتشر دار العبادة، لم يعمل معه إلا اثنان فقط من مديري الموسيقى؛ سجل قياسي لا يصدق (بالمقارنة، خلال الأربعة عشر عاماً التي قضيتها هناك، قمت بتوظيف خمسة أشخاص في تلك الوظيفة).

لماذا كان هناك العديد من الموسيقيين الاستثنائيين في سكاي لاين؟ تكمن الإجابة في قانون المغناطيسية. لقد انجذب الأشخاص أصحاب المهارة الموسيقية نحو د. بوتشر بشكل طبيعي. لقد احترموه وفهموه. وشاركوه تحفزه وقيمه. كانوا منسجمين معه. إن القادة يساعدون في تشكيل ثقافة مؤسساتهم اعتماداً على شخصياتهم وأفعالهم. ولقد كانت الموسيقى موضع تقدير. كانت تؤدى بروعة بالغة. لقد استخدمت للتواصل مع المجتمع الخارجي. لقد كانت متأصلة بعمق في ثقافة المؤسسة.

وعلى العكس، فإنني أستمتع بالموسيقى، ولكنني لست موسيقياً. إنه أمر غريب، ولكن عندما تم إجراء المقابلة الشخصية معي لمنصب قائد سكاي لاين، كان أحد الأسئلة الأولى التي وجهوها إلي هو ما إذا كان يمكنني الغناء أم لا. وقد شعروا بخيبة أمل شديدة عندما قلت لهم لا. وبعد أن توليت قيادة دار العبادة، انخفض عدد الموسيقيين الجدد الذين كانوا يأتون إلى هناك بسرعة. ولكن ظل لدينا عدد أكبر من المعتاد منهم لأن د. بوتشر قد صنع زخماً وتراثاً رائعاً في هذه المنطقة. ولكن هل تعرف ماذا كانت أنواع الأشخاص الذين بدءوا في التوافد علينا بدلاً منهم؟ القادة. لقد كنت أقدر القيادة، وأجسدها، وأدرب الناس عليها، وأكافئها. لقد تخللت القيادة نسيج المؤسسة. وبحلول الوقت الذي تركت فيه سكاي لاين، لم تكن دار العبادة مليئة بمئات القادة الممتازين فحسب، ولكنها كانت قد صنعت وخرجت مئات منهم كذلك. وكان السبب هو قانون المغناطيسية. لقد أصبحت مؤسستنا مغناطيساً يجتذب أصحاب القدرة القيادية.

ما مناطق الانسجام؟

ربما تكون قد بدأت التفكير في الأشخاص الذين اجتذبتهم إلى مؤسستك. قد تقول لنفسك، *انتظر قليلاً. يمكنني ذكر عشرين شيئاً تجعل الأشخاص الذين يعملون معي مختلفين عني.* وردي هو: "بالطبع". إننا جميعاً متفردون. ولكن الأشخاص الذين انجذبوا إليك لديهم على الأرجح أوجه تشابه أكثر من أوجه الاختلاف، خاصة في بعض المناطق الأساسية.

ألقِ نظرة على السمات التالية. إذا قمت بتعيين وتوظيف طاقم من العاملين، فالأرجح أنك ستجد أنك أنت والأشخاص الذين يعملون تحت قيادتك تشتركون في العديد من هذه المناطق الأساسية.

الجيل

معظم المؤسسات تعكس خصائص وسمات قادتها الأساسيين، ويشتمل هذا على العمر. أثناء ازدهار شركات التكنولوجيا في التسعينيات، تأسست آلاف الشركات بواسطة أشخاص في العشرينات وبدايات الثلاثينات من العمر. ومن الذين قاموا بتوظيفهم؟ آخرون في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم. في جميع الشركات والمؤسسات تقريباً، غالباً ما يكون الموظفون الذين ينضمون إليها من نفس جيل القادة الذين وظفوهم. غالباً ما يحدث هذا في الأقسام. وفي بعض الأحيان يحدث في الشركة بأسرها.

> *إذا كنت تعتقد أن أناس الذين يعملون معك سلبيون، فمن الأفضل إذن أن تراجع توجهك الذهني الشخصي.*

التوجه الذهني

نادراً ما كنت أرى أناساً إيجابيين وآخرين سلبيين ينجذبون لبعضهم البعض. إن الأشخاص الذين يرون الحياة على أنها مجموعة من الفرص والتحديات المثيرة لا يرغبون في سماع الآخرين يتحدثون عن مدى سوء الأمور طوال الوقت. هذا صحيح بالنسبة لي. والناس لا يجذبون فقط الآخرين من أصحاب التوجهات الذهنية المشابهة، ولكن توجهاتهم تميل لأن تصبح متطابقة. التوجهات الذهنية إحدى الصفات الأكثر عدوى التي يمتلكها الإنسان. يميل أصحاب التوجهات الجيدة إلى جعل الناس من حولهم يشعرون بمزيد من الإيجابية. وهؤلاء الذين يتمتعون بتوجهات بغيضة يميلون إلى إحباط الآخرين.

الخلفية

في فصل قانون العملية، كتبت عن ثيودور روزفلت. كان أحد إنجازاته البارزة التي لا تنسى هي جرأته وشجاعته أثناء الحرب الأسبانية الأمريكية. قام روزفلت شخصياً بتجنيد مجموعة من الفرسان المتطوعين، وكان يقال إنهم كانوا مجموعة مميزة رائعة من الناس. كانت المجموعة مؤلفة في الأساس من نوعين من الرجال: النبلاء الأرستقراطيون الأثرياء

من شمال شرق البلاد ورعاة البقر من الغرب الهمجي. لماذا؟ لأن ثيودور روزفلت كان أرستقراطياً من نيويورك، وتعلم في جامعة هارفارد وحول نفسه إلى راعي بقر حقيقي وصائد للطرائد في الغرب الأمريكي. لقد كان قائداً قوياً حقيقياً في كلا العالمين، ونتيجة لذلك، فقد جذب كلا النوعين من الناس.

إن الناس يجذبون -وينجذبون إلى- الآخرين من أصحاب الخلفيات المشابهة. فالعمال يميلون إلى البقاء سوياً. والموظفون يميلون إلى توظيف أناس من نفس نوعهم. ويميل الأشخاص المتعلمون إلى احترام وتقدير أصحاب التعليم الجيد. هذه المغناطيسية الطبيعية في غاية القوة لدرجة أن المؤسسات التي تقدر وتهتم بالتنوع والاختلاف تكون مضطرة لمقاومتها بشدة.

في الدوري الوطني لكرة القدم NFL، على سبيل المثال، كان أصحاب الفرق من البيض، ولعقود كاملة، كان جميع المدربين الأساسيين من البيض كذلك. ولكن لأن بعض أعضاء الاتحاد كانوا يقدرون التنوع العرقي، فقد قاموا بوضع سياسة تنوع تطالب الفرق بأن يكون واحد على الأقل من القائمين على عملية إجراء المقابلات للتعاقد مع المدربين الأساسيين من الأقليات. ولقد ساعدت هذه السياسة على توظيف الكثير من المدربين الأساسيين المؤهلين والأكفاء من الأفارقة الأمريكيين (ولكن بعيداً عن العرق، فإن خلفية جميع المدربين ظلت متشابهة إلى حد مدهش).

القيم

ينجذب الناس إلى القادة أصحاب القيم التي تتشابه مع قيمهم. فكر في الناس الذين احتشدوا لتحية الرئيس جون إف. كينيدي بعد انتخابه رئيساً عام ١٩٦٠. لقد كان مثالاً شاباً يريد أن يغير العالم، ولقد جذب إليه أصحاب الميول والآراء المتشابهة. وعندما أسس مؤسسة Peace Corps ودعا الناس إلى الخدمة بها، قال: "لا تقل ما الذي يمكن للوطن أن يقدمه لي؛ ولكن قل ما الذي يمكنني تقديمه للوطن". ولقد تقدم الآلاف من الشباب ومؤيدي مذهب المثالية لتلبية النداء.

لا يهم ما إذا كانت القيم المشتركة إيجابية أم سلبية. في كلتا الحالتين، سيكون الانجذاب بنفس القوة. فكر في شخص مثل أدولف هتلر. لقد كان قائداً قوياً للغاية (كما يمكن أن نعرف من خلال مستوى تأثيره). ولكن قيمه كانت فاسدة حتى النخاع. ما أنواع الناس الذين جذبهم؟ القادة أصحاب القيم المشابهة: هيرمان جورينج، مؤسس الجستابو (البوليس النازي السري)؛ وجوزيف جوبلز، العدو اللدود للسامية والذي كان يدير الآلة

الإعلامية لهتلر؛ ورينارد هيدريتش، نائب قائد البوليس النازي السري، الذي قام بإعدام أعداد لا تحصى من أعداء النازية؛ وهنريتش هيملر، مدير الجستابو، الذي بدأ التصفية النظامية لليهود. لقد كانوا جميعاً قادة أقوياء، وكانوا جميعاً أشراراً وفاسدين بكل معنى الكلمة. إن قانون المغناطيسية قوي وفعال. الشخصية التي تمتلكها أياً كانت هي نفسها التي ستجدها على الأرجح لدى الأشخاص الذين يتبعونك.

الطاقة

من الجيد أن ينجذب أصحاب مستويات الطاقة المتشابهة إلى بعضهم البعض لأنه عندما يجتمع شخص صاحب مستوى طاقة مرتفع مع شخص منخفض الطاقة ويكونان مطالبين بالعمل معاً، فإنهما يمكن أن يقودا بعضهما البعض إلى الجنون. يعتقد الشخص عالي الطاقة أن الشخص منخفض الطاقة كسول، ويعتقد الشخص منخفض الطاقة أن الشخص عالي الطاقة مجنون.

الموهبة

إن الناس لا يبحثون عن قادة متوسطين ليتبعوهم. الناس ينجذبون نحو الموهبة والامتياز، خاصة في مناطق موهبتهم. ومن المرجح بشدة أن يحترموا ويتبعوا الشخص الذي يمتلك نفس موهبتهم. يرغب رجال الأعمال في اتباع الرؤساء أصحاب المهارات في بناء المؤسسات وإدرار الأرباح. ويرغب لاعبو كرة القدم في اتباع المدربين الذين يملكون موهبة عظيمة في كرة القدم. ويرغب المبدعون في اتباع القادة الذين يفكرون بشكل مبتكر مبدع. الأشخاص المتشابهون ينجذبون لبعضهم. قد يبدو هذا واضحاً للغاية. ومع ذلك، فإنني قابلت العديد من القادة الذين يتوقعون من أشخاص أصحاب موهبة كبيرة أن يتبعوهم، على الرغم من أنهم لا يمتلكون ولا يعكسون قيمة لموهبة هؤلاء الأشخاص.

القدرة على القيادة

وأخيراً، الأشخاص الذين تجذبهم ستكون لديهم قدرة على القيادة قريبة من قدرتك على القيادة. وكما قلت أثناء مناقشة قانون الاحترام، فإن الناس يتبعون تلقائياً القادة الأقوى منهم أنفسهم. ولكن يجب عليك أن تضع في اعتبارك أيضاً قانون المغناطيسية، الذي يوضح أن شخصيتك تجذب مثيلاتها. إذا كانت درجتك في القيادة ٧، فمن المرجح أنك ستجتذب أصحاب الدرجة ٥ والدرجة ٦ إليك وليس أصحاب الدرجة ٢ والدرجة ٣. سيكون القادة الذين تجتذبهم مشابهين لك في الأسلوب والقدرة.

القيادة الفعالة

قال آل ماكجواير، كبير مدربي كرة السلة السابق لفريق جامعة ماركيت Marquette، ذات مرة: "يجب أن يكون الفريق امتداداً لشخصية المدرب. ولقد كانت الفرق التي دربتها متغطرسة وبغيضة". إن الأمر أكثر بكثير من مجرد "يجب"؛ إن الفرق لا يسعها إلا أن تكون امتداداً لشخصية القائد.

في عام ١٩٩٦، أسست شركتي غير الربحية EQUIP، التي نشأت لتدريب القادة على مستوى العالم. خمن ما أنواع المتبرعين الذين انجذبوا إلى EQUIP؟ إنهم القادة! ومازال الرجال والنساء الذين يقودون الآخرين ويفهمون ويعون جيداً القيمة والتأثير الذي يأتي من تدريب القادة ينجذبون باستمرار إلى EQUIP.

مخالفة الميل الطبيعي

عندما تقرأ هذا الفصل، ستجد نفسك في أحد موقفين. ربما كنت تقول لنفسك *إنني لست راضياً عن الأشخاص الذين أجتذبهم. هل أنا عالق في هذا الموقف؟* الإجابة هي لا. إذا كنت غير راضٍ عن قدرة الأشخاص الذين تجتذبهم على القيادة؛ فاعمل إذن على تطبيق قانون العملية وعلى رفع مستوى مهاراتك القيادية. إذا كنت ترغب في تنمية مؤسسة، فقم بتنمية القائد. إذا وجدت أن الأشخاص الذين تجتذبهم غير جديرين بالاعتماد عليهم أو غير جديرين بالثقة، فافحص شخصيتك إذن. إن تطوير شخصية أقوى يمكن أن يكون طريقاً أكثر صعوبة، ولكن العائد ضخم. فالشخصية الجيدة تحسن جميع جوانب حياة الإنسان.

ومن ناحية أخرى، ربما كنت تقول لنفسك: *يعجبني ما أنا عليه، ويعجبني أنواع الناس الذين أجتذبهم.* هذا رائع! والآن، انتقل إلى الخطوة التالية من القيادة الفعالة. اعمل على جذب أشخاص مختلفين عنك لكي تعوض نقاط ضعفك. إذا لم تفعل ذلك، فالأرجح أنه سيتم تجاهل مهام مؤسسة مهمة، وسوف تعاني المؤسسة نتيجة لذلك. إن المؤسسات لا تستفيد أبداً من كامل قدراتها إذا كان جميع من فيها مبدعين أو كانوا جميعاً محاسبين.

من الممكن أن يقوم القائد بتعيين أشخاص مختلفين عنه، ولكن ليس هؤلاء هم الأشخاص الذين سيجذبهم بشكل طبيعي. اجتذاب الأشخاص المختلفين يتطلب درجة عالية من التعمد. ولكي يحالفك النجاح في هذا، يجب أن يؤمن الناس بك، ويجب أن تكون الرؤية التي تعرضها مثيرة وقوية. يمكنك معرفة المزيد عن هذا في قانون التأييد.

التاريخ يغير مساره

بمجرد أن تفهم قانون المغناطيسية، يمكنك أن تراه في العمل في جميع المواقف تقريباً: في مجال الأعمال، وفي الحكومة، والألعاب الرياضية، والتعليم، والجيش، وغير ذلك. عندما تقرأ في التاريخ، ابحث عن الإشارات والتلميحات. وأحد أكثر الأمثلة وضوحاً على قانون المغناطيسية في التاريخ الأمريكي يتجسد في القادة العسكريين في الحرب الأهلية. عندما انسحبت الولايات الجنوبية من الاتحاد الفيدرالي الأمريكي، كانت هناك تساؤلات حول الجانب الذي سينضم إليه العديد من الجنرالات. كان روبرت إي. لي يعتبر أفضل جنرال في البلاد، ولقد عرض عليه الرئيس لنكولن بالفعل قيادة جيش الاتحاد. ولكن لي ما كان ليفكر أبداً في خوض الحرب ضد أهله في فيرجينيا. لذا فقد رفض العرض وانضم إلى تحالف الولايات الجنوبية (التي أعلنت الانفصال عن الولايات المتحدة)؛ وتبعه أفضل الجنرالات في البلاد.

> *كلما كنت قائداً أفضل، اجتذبت قادة أفضل.*

ولو أن الجنرال لي اختار أن يقود جيش الاتحاد بدلاً من ذلك، لتبعه العديد من الجنرالات الآخرين الجيدين إلى الشمال. ونتيجة لذلك، ربما كانت الحرب قد انتهت بسرعة أكبر بكثير. البعض يعتقدون أنها كانت ستنتهي بعد عامين بدلاً من خمسة؛ ولتم إنقاذ مئات الآلاف من الأرواح. هذا يبين لك فقط أنك كلما كنت قائداً أفضل، اجتذبت قادة أفضل. سيكون لهذا أثر هائل على كل شيء تقوم به.

كيف يبدو لك الأشخاص الذين تجتذبهم حالياً إلى مؤسستك أو قسمك؟ هل هم القادة الأقوياء، الأكفاء، أصحاب الإمكانيات الذين تريدهم؟ أم هل من الممكن أن يكونوا أفضل من ذلك؟ تذكر أن كفاءتهم لا تعتمد في الأساس على عملية التوظيف، أو على قسم الموارد البشرية. إنها تعتمد عليك. شخصيتك تجتذب من هم مثلك. هذا هو قانون المغناطيسية. إذا كنت ترغب في اجتذاب أشخاص أفضل، فكن ذلك النوع من الناس الذي ترغب في اجتذابه.

تطبيق

قانون المغناطيسية

في حياتك

١. إذا كنت قد تجاهلت إجراء تدوين الصفات والسمات التي تريدها في تابعيك، فافعل ذلك الآن. وبمجرد أن تنتهي (أو إذا كنت قد انتهيت بالفعل)، فكر في الأسباب التي تجعلك ترغب في الصفات التي ذكرتها. عندما كنت تدونها، هل كنت تعتقد أنك تصف أشخاصاً مشابهين لك أم مختلفين عنك؟ إذا كان هناك تباين بين تصورك عن نفسك وتصورك عن موظفيك، فإن مستوى وعيك لذاتك ربما كان منخفضاً، وربما كان يعوق تطورك الشخصي. تحدث مع زميل أو صديق جدير بالثقة يعرفك جيداً ليساعدك على تحديد المناطق الغامضة في شخصيتك.

٢. بناءً على من تجذبهم، ربما كنت في حاجة إلى أن تنمو في مناطق الشخصية والقيادة. ابحث عن ناصحين مخلصين مستعدين وقادرين على مساعدتك على النمو في كل منطقة. ربما يكون من المرشحين الجيدين للعب دور الناصح رجال الدين، أو المستشارين، أو خبيراً تحترم مقدرته، أو مدرباً محترفاً. في الوضع المثالي، يجب أن يعمل ناصح القيادة في نفس المهنة أو مهنة مشابهة وأن يكون متقدماً عنك بضع خطوات في حياته المهنية.

٣. إذا كنت تجتذب بالفعل أنواع الأشخاص الذين تريدهم، فقد حان الوقت إذن لتنقل قيادتك إلى المستوى التالي. اعمل على تحديد نقاط ضعفك وإعداد واستخدام الأشخاص الذين سيكملون قيادتك. اكتب قائمة بأكبر نقاط قوتك فيما يتعلق بمهارات القيادة. وبعد ذلك، اكتب أكبر خمس نقاط ضعف لديك.

والآن حان الوقت لترسم صورة للأشخاص الذين تبحث عنهم. ابدأ بالمواهب التي تتوافق مع نقاط ضعفك. أضف إلى هذا القيم والتوجهات التي تشبه قيمك وتوجهاتك.

ضع في اعتبارك أيضاً أن العمر، والخلفيات، والتعليم عوامل مهمة. هل سيكون من المفيد لو كانت هذه العوامل مختلفة؟ وأخيراً، ابحث عن شخص يحتمل أن يكون قائداً جيداً، أو على أقل تقدير يفهم ويقدر كيفية عمل القيادة. قليلة هي الأشياء التي تحبط القائد الجيد أكثر من شريك صاحب عقلية بيروقراطية.

١٠

قانون الارتباط

القادة يمسون القلوب أولاً قبل أن يطلبوا المساعدة

هناك أحداث في الحياة الشخصية والحياة المهنية للقادة تصبح لحظات حاسمة بالنسبة لقيادتهم. وفي إدراك التابعين، والجماهير، والمؤرخين، كثيراً ما ترمز تلك اللحظات لشخصيات هؤلاء القادة وما يؤيدونه ويناصرونه. إليك مثالاً على ما أعنيه. إنني أعتقد أن فترة رئاسة جورج دابليو. بوش يمكن تلخيصها في لحظتين حاسمتين واجههما أثناء فترة رئاسته.

صنع الارتباط

كان الحدث الأول في بداية فترة رئاسته الأولى، ولقد صبغ هذا الحدث فترة الرئاسة الأولى بأكملها. في ١١ سبتمبر، ٢٠٠١، تمت مهاجمة الولايات المتحدة بواسطة إرهابيين قادوا الطائرات لتنفجر في مركز التجارة العالمي ومبنى البنتاجون. كان الناس في الولايات المتحدة غاضبين. كانوا خائفين. وكانوا يتطلعون للمستقبل بشك وريبة. كانوا في حداد على أرواح آلاف الناس الذين فقدوا حياتهم.

وبعد أربعة أيام فقط من انهيار برجي مركز التجارة العالمي، ذهب بوش إلى موقع الحدث. وقضى هناك بعض الوقت مع رجال الإطفاء، ورجال الشرطة، وعمال الإنقاذ. قام بمصافحة الناس. واستمع إليهم. وشهد موقع الدمار. وشكر الناس الذين يعملون هناك وقال لهم: "الأمة كلها تبعث رسائل الحب والتعاطف لكل شخص هنا". تقول

التقارير الإخبارية إن روح العمال المرهقين المعنوية ارتفعت عندما وصل الرئيس وبدأ في مصافحتهم.

صورت الكاميرات الرئيس بوش وهو واقف وسط الحطام، ويضع ذراعه على كتف رجل الإطفاء بوب بيكويث. وعندما صاح بعض الناس في الزحام قائلين إنهم لا يسمعون صوته، رد عليهم بوش قائلاً: "أنا يمكنني سماعكم. والعالم بأسره يسمعكم. وأولئك الذين دكوا تلك المباني سيسمعوننا جميعاً في القريب العاجل"[1]. ابتهج الناس. لقد شعروا بالتأييد. شعروا بأن هناك من يفهمهم ويتعاطف معهم. لقد ارتبط بوش بهم بطريقة لم يسبق لأحد أن رآها قبل تلك اللحظة.

لا أحد هناك

جاء الحدث الثاني أثناء الفترة الرئاسية الثانية لبوش، وقد حدد معالم تلك الفترة الثانية. وقع الحدث في ٣١ أغسطس، ٢٠٠٥، بعد يومين فقط من إعصار كاترينا. فبعد انهيار السدود في نيو أورليانز وتدفق الماء داخل المدينة، وبدلاً من أن يزور المدينة كما فعل في نيويورك بعد أحداث ٩/١١، اكتفى بالتحليق بالطائرة الرئاسية فوق نيو أورليانز، وهو يحدق عبر إحدى نوافذ الطائرة الصغيرة لكي يرى الدمار. بالنسبة لسكان ساحل الخليج، كانت الصورة تعبر عن اللامبالاة وعدم الاهتمام.

ومع تكشف حجم المأساة، لم يقم أي مسئول في السلطة على أي مستوى حكومي بالارتباط مع سكان نيو أورليانز: لا الرئيس، ولا الحاكم، ولا حتى العمدة. وعندما طلب العمدة راي ناجين من الناس إخلاء المدينة، كان أوان الرحيل قد فات بالنسبة للعديد من السكان الفقراء. لقد أرسل الناس إلى سوبردوم، ونصحهم بتناول الطعام قبل ذهابهم لأن الحكومة المحلية لم توفر لهم المؤن. وفي نفس الوقت، كان يعقد مؤتمرات صحفية يشكو فيها من عدم تلقيه أي مساعدة. لقد شعر الناس الأكثر تأثراً بالكارثة بأنهم مهجورون، مهملون، تعرضوا للخيانة.

وبعد انتهاء أسوأ مظاهر المأساة، وبغض النظر عما قاله الرئيس بوش أو ما قدمه من مساعدة، فقد ظل غير قادر على استعادة ثقة الناس وإيمانهم به. صحيح أنه عندما تمت إعادة انتخاب العمدة الديمقراطي بعد أقل من عام من الكارثة، شكر الرئيس بوش على "إنقاذ مواطني نيو أورليانز". كما أن دونا برازيل، وهي ديمقراطية أخرى، وصفت بوش بأنه

"منخرط بشدة" في عملية إعادة البناء وأثنت عليه لحثه الكونجرس على تخصيص الأموال لعملية إعادة بناء السدود[٢]. ولكن حينها لم يكن بوش ليستطيع محو صورة اللامبالاة وعدم الاهتمام التي صنعها. لقد فشل في الارتباط بالناس. لقد خرق قانون الارتباط.

القلب يأتي أولاً

عندما يتعلق الأمر بالعمل مع الناس، يأتي القلب قبل العقل. هذا صحيح سواء كنت تتواصل في ملعب مليء بالناس، أو ترأس اجتماع فريق، أو حتى تحاول الاتصال مع شريك حياتك. فكر في كيفية استجابتك للناس. إذا كنت تستمع إلى متحدث أو مدرس، فهل ترغب في الاستماع لمجموعة من الإحصائيات الجافة أو كم من الحقائق؟ أم تفضل أن يشركك المتحدث على مستوى إنساني؛ ربما بقصة أو دعابة؟ إذا كنت قد شاركت في أي نوع من الفرق الناجحة في العمل، أو الرياضة، أو الخدمات، فإنك تعرف أن القائد ببساطة لا يلقي التعليمات ثم يتركك لحالك. كلا، إنه يرتبط بك على مستوى عاطفي أولاً.

> لا يمكنك حث الناس على العمل ما لم تؤثر فيهم عاطفياً أولاً... القلب يأتي قبل العقل.

لكي يكون القادة فعالين، فإنهم بحاجة إلى الارتباط بالناس. لماذا؟ لأنه يجب عليهم أولاً مخاطبة قلوب الناس قبل أن يطلبوا منهم المساعدة. هذا هو قانون الارتباط. جميع القادة العظام يدركون هذه الحقيقة ويتصرفون بناءً عليها بشكل غريزي. لا يمكنك حث الناس على العمل ما لم تؤثر فيهم عاطفياً أولاً.

كان فريدريك دوجلاس واحداً من أبرز المتحدثين والقادة الأفريقيين الأمريكيين في القرن التاسع عشر. ويقال إنه كان يمتلك قدرة فائقة على الارتباط بالناس والتأثير في قلوبهم ومشاعرهم عندما يتحدث. يقول المؤرخ ليرون بينيت عن دوجلاس: "كان بإمكانه أن يجعل الناس يضحكون على أحد ملاك العبيد وهو يعظ حول واجبات الطاعة؛ كان قادراً على جعلهم يرون ذل فتاة سوداء ينتهك عذريتها أحد ملاك العبيد المتوحشين؛ كان يستطيع جعلهم يسمعون بكاء وأنين أم انتزعوا منها ولدها. من خلاله، كان الناس يتمكنون من البكاء، والغضب، والشعور؛ من خلاله، استطاعوا أن يدركوا معنى العبودية".

الرابط العظيم

القادة الجيدون يعملون على الارتباط بالناس طوال الوقت، سواء كانوا يتواصلون مع مؤسسة كاملة أو يعملون مع فرد واحد. كلما كانت العلاقة بينك وبين تابعيك أقوى، كان الارتباط الذي تنشئه أكبر؛ وزادت احتمالات أن يرغب هؤلاء التابعون في مساعدتك.

كنت دائماً ما أقول للعاملين معي: "الناس لا يهتمون بمدى معرفتك حتى يعرفوا مدى اهتمامك". لقد كانوا يهمهمون استنكاراً لأنهم سمعوني أقول ذلك كثيراً جداً، ولكنهم برغم ذلك كانوا يدركون أن هذا صحيح تماماً. إنك تنشئ المصداقية مع الناس عندما ترتبط بهم وتظهر لهم أنك تهتم بهم بصدق وترغب في مساعدتهم. ونتيجة لذلك، فإنهم عادة ما يستجيبون بالمثل ويرغبون في مساعدتك.

> كلما كانت العلاقة والارتباط بين الأفراد أقوى، زادت احتمالات أن يرغب التابعون في مساعدة القائد.

كان الرئيس رونالد ريجان مثالاً رائعاً للقائد الذي يستطيع صنع الارتباط مع الجماهير والأفراد. وتتجلى قدرته على تنمية المودة والألفة مع الجماهير في الكنية التي أطلقها الناس عليه عندما كان رئيساً: المتواصل العظيم. ولكنه كان يتمتع أيضاً بالقدرة على مخاطبة قلوب ومشاعر الأفراد المقربين منه. لقد كان حقاً يستحق عن جدارة أن يطلق عليه اسم الرابط العظيم.

تقول بيجي نونان، كاتبة الخطب السابقة للرئيس ريجان، إنه عندما كان يعود إلى البيت الأبيض من رحلات طويلة ويسمع الموظفون صوت طائرته الهليكويتر وهي تهبط في الحديقة، كان كل شخص يتوقف عن العمل، وكانت دونا إليوت، إحدى الموظفات تقول: "لقد عاد أبي!". لم يكونوا يطيقون صبراً على رؤيته. إن بعض الموظفين يرتعبون عندما يظهر رئيسهم. ولكن موظفي ريجان كانوا يشعرون بالتشجيع لأنه كان يرتبط بهم.

ارتبط بالناس واحداً بعد الآخر

أحد أسس الارتباط بالآخرين هو أن تدرك أنه حتى في المجموعات، عليك أن ترتبط بالناس كأفراد. يقول الجنرال نورمان شوارزكوف: "لقد رأيت قادة أكفاء يقفون أمام فصيلة من الجند وكل ما يرونه هو فصيلة من الجند. ولكن القادة العظام يقفون أمام فصيلة الجند

ويرون أربعة وأربعين فرداً، كل منهم لديه طموحات، وكل منهم يريد أن يعيش، وكل منهم يريد أن يبلي بلاءً حسناً"[٢].

لقد سنحت لي الفرصة للتحدث إلى بعض الجماهير الرائعة أثناء حياتي المهنية. كان أكبر عدد في ملعب رياضي يضم أكثر من ستين ألف فرد. وقد سألني بعض زملائي الذين يكسبون عيشهم من إلقاء المحاضرات والخطب: "كيف يمكنك التحدث إلى مثل هذا العدد من الناس؟". السر بسيط. إنني لا أحاول التحدث إلى الآلاف. ولكنني أركز على التحدث إلى شخص واحد. هذه هي الطريقة الوحيدة للارتباط بالناس. إنها نفس الطريقة التي أستخدمها عندما أكتب كتاباً. إنني لا أفكر في ملايين الأشخاص الذين قرءوا كتبي. إنني أفكر فيك أنت. إنني مؤمن بأنني إذا استطعت الارتباط بك كفرد، فإن ما أعرضه ربما يكون مفيداً لك. وإذا لم أستطع الارتباط بك، فإنك ستتوقف عن القراءة وتشرع في عمل شيء آخر.

لكي ترتبط بالناس في مجموعة، ارتبط بهم كأفراد.

كيف تنشئ الارتباط؟ سواء كنت تتحدث أمام مجموعة ضخمة من الجمهور أو كنت تتحدث في الرواق مع شخص واحد، فإن الإرشادات هي نفسها في الحالتين:

١. ارتبط بنفسك

يجب أن تعرف شخصيتك وأن تكون لديك ثقة بنفسك إذا أردت الارتباط بالآخرين. إن الناس لا تلتفت إلى الصوت الذي لا يوحي بالثقة. كن واثقاً وكن نفسك. إذا لم تكن تؤمن بذاتك والغاية التي تود الوصول إليها، فاعمل جاهداً على تصحيح هذا قبل أي شيء آخر.

٢. تواصل بانفتاح وصدق

يمكن للناس معرفة الشخص المخادع على بعد ميل. يقول مدرب كرة القدم الأسطوري بل وولش: "ليس هناك شيء أكثر فعالية من الثناء الصادق المخلص، وليس هناك شيء أكثر ضعفاً ووهناً من مجاملة زائفة". القادة الحقيقيون يرتبطون بالآخرين.

٣. اعرف جمهورك

عندما تتعامل مع أفراد، فإن معرفة جمهورك تعني معرفة أسماء الناس، ومعرفة ماضيهم

وتاريخهم، والسؤال عن أحلامهم. وعندما تتعامل مع حشد من الناس، عليك أن تتعرف على المؤسسة وأهدافها. يجب أن تتحدث عما يهمهم، وليس ما يهمك أنت فحسب.

٤. جسد رسالتك

ربما كان أكثر الأشياء التي يمكنك فعلها أهمية كقائد ومتواصل هو أن تجسد ما تدعو إليه. من هنا تنبع المصداقية. الكثير من الناس في عالم الأعمال على استعداد لقول شيء ما لجماهيرهم وفعل شيء مختلف تماماً. هؤلاء لا يستمرون طويلاً.

٥. تفهم موقف الآخرين

كمتواصل، فإنني أكره أي نوع من عوائق التواصل. إنني لا أحب أن أكون بعيداً جداً عن جمهوري أو أعلى بكثير عن مستواهم على المنصة. وبالطبع فإنني لا أريد أي حواجز أو عوائق مادية بيني وبين الناس. ولكن طريقة تواصل المرء ذاتها يمكن أن تكون عقبة. وسواء كنت أتحدث من فوق منصة أو كنت جالساً أمام شخص ما في مكتبي، فإنني أحاول أن أتحدث بلغة الشخص الآخر، وأن أفهم هذا الشخص. إنني أحاول أن أكون متناغماً مع ثقافة الآخرين، وخلفياتهم، وتعليمهم، وهكذا. إنني أتكيف مع الآخرين؛ ولا أتوقع منهم أن يتكيفوا معي.

٦. ركز عليهم، وليس على نفسك

إذا تصادف وتقابلت معي في مصعد وسألتني أن أخبرك بسر التواصل الجيد قبل أن أترك المصعد عند الطابق التالي، فسأخبرك بأن تركز على الآخرين، وليس على نفسك. تلك هي المشكلة الأولى التي يعاني منها المتحدثون قليلو الخبرة، وهي كذلك المشكلة الأولى بالنسبة للقادة غير الفعالين. إنك دائماً ما سترتبط بالآخرين بسرعة أكبر عندما لا يكون تركيزك منصباً على نفسك.

٧. آمن بهم

إن التواصل مع الناس لأنك تعتقد أن لديك شيئاً قيماً تقوله شيء، والتواصل مع الناس لأنك تعتقد أن لهم قيمة شيء آخر مختلف تماماً. إن رأي الناس فينا ليس مرتبطاً بما يرونه فينا بقدر ما هو مرتبط بما يمكننا مساعدتهم على أن يروه في أنفسهم.

٨. قدم الاتجاه والأمل

الناس يتوقعون من القادة أن يساعدوهم على الوصول إلى المكان الذي يريدون الذهاب إليه. ولكن القادة الجيدين يفعلون هذا وأكثر. قال الجنرال الفرنسي نابليون بونابرت: "القادة تجار أمل". هذا صحيح تماماً. عندما تمنح الناس الأمل، فإنك تمنحهم مستقبلاً.

إنها مهمة القائد

بعض القادة يواجهون مشكلات مع قانون الارتباط، لأنهم يعتقدون أن الارتباط مسئولية التابعين. ينطبق هذا بصفة خاصة على قادة المناصب. إنهم يقولون عادة لأنفسهم: *أنا الرئيس. أنا الأعلى منصباً. هؤلاء هم الموظفون لدي. فليأتوا هم إلي.* ولكن القادة الناجحين الذين يتبعون قانون الارتباط هم دائماً المبادرون. إنهم يقومون بالخطوة الأولى مع الآخرين ثم يبذلون الجهد للاستمرار في بناء العلاقات. هذا ليس سهلاً دائماً، ولكنه مهم من أجل نجاح المؤسسة. على القائد القيام بذلك، بغض النظر عن العقبات التي قد تواجهه.

> *التواصل مع الناس لأنك تعتقد أن لديك شيئاً قيماً تقوله شيء، والتواصل مع الناس لأنك تعتقد أن لهم قيمة شيء آخر مختلف تماماً.*

لقد تعلمت هذا الدرس عام ١٩٧٢ عندما واجهت موقفاً صعباً للغاية. لقد كنت أنتقل إلى لانكستر، أوهايو، لتولي منصب القيادة في دار العبادة هناك. كانت تلك بمثابة خطوة كبيرة لأعلى في المسئولية بالنسبة لي. قبل أن أقبل هذا المنصب، عرفت أن دار العبادة خاضت للتو معركة كبيرة تتعلق بمشروع بناء. كان رئيس أحد الأحزاب المتصارعة هو الشخص المؤثر رقم واحد في دار العبادة، وهو رجل اسمه جيم. ولقد سمعت أيضاً أن جيم كان يتمتع بسمعة شخص سلبي متمرد. كان يحب دائماً استخدام تأثيره لحث الناس على التوجه في اتجاهات لم تكن تفيد المؤسسة دائماً.

ولأن القائد الأسبق لدار العبادة كان قد واجه مقاومة من جانب جيم مرات عديدة، فقد عرفت أنه يجب علي كسبه في صفي. وما لم أفعل ذلك، فسيكون هناك دائماً صراع معه. إذا أردت الفوز بشخص ما إلى جانبك، فلا تحاول أن تقنعه بذلك؛ حاول أن ترتبط به. وهذا ما كنت عاقد العزم على فعله. لذا فقد كان أول شيء قمت به عندما توليت منصبي الجديد هو أن حددت موعداً للقاء جيم في مكتبي.

إنني أعترف بأنني لم أكن أتطلع بلهفة للقاء جيم. لقد كان رجلاً ضخماً؛ يصل طوله إلى ست أقدام وأربع بوصات ووزنه حوالي ٢٥٠ رطل. كان مرعباً للغاية. وعلاوة على ذلك، فقد كان يبلغ من العمر خمسة وستين عاماً، وأنا كنت في الخامسة والعشرين فقط من عمري. كان هناك احتمال ألا ينتهي هذا اللقاء على خير.

قلت له بينما هو جالس في مكتبي: "جيم، إنني أعلم أنك صاحب تأثير كبير في دار العبادة هنا، وأريدك أن تعرف أنني قررت بذل كل ما في وسعي لبناء علاقة جيدة معك. أود أن أقابلك كل يوم ثلاثاء لتناول الغداء معاً في فندق "هوليداي إن" ومناقشة القضايا المهمة. وعلى الرغم من أنني أنا القائد الرسمي هنا، إلا إنني لن أتخذ أي قرار بدون مناقشته معك أولاً. إنني أود حقاً التعاون معك".

وواصلت حديثي قائلاً: "ولكنني أريدك أن تعرف أيضاً أنني سمعت أنك شخص سلبي للغاية، وأنك تحب المعارك. إذا قررت أن تعمل ضدي، فإنني أعتقد أننا سنكون خصمين متعارضين. ولأنك لديك تأثير شديد هنا، فأنا أعرف أنك ستفوز في أغلب الأحيان، على الأقل في البداية. ولكنني سأعمل على تنمية وتطوير علاقاتي بالناس وتعيين أناس جدد في دار العبادة. وسوف تنمو دار العبادة، وذات يوم سأتمتع بتأثير أكبر من تأثيرك".

> *مهمة القائد أن يبادر بالارتباط بالناس.*

وأفضيت إليه قائلاً: "ولكنني لا أريد أن أتصارع معك. إنك الآن في الخامسة والستين من العمر. لنقل إن لديك عشرة أو خمسة عشر عاماً أخرى من الصحة الجيدة والإنتاجية. فإذا أردت، يمكنك أن تجعل هذه الأعوام أفضل أعوام حياتك على الإطلاق وتجعل حياتك ذات مغزى وقيمة".

ولخصت الأمر قائلاً: "يمكننا القيام بالكثير من الأعمال العظيمة معاً في هذه الدار، ولكن القرار عائد إليك".

وعندما انتهيت من حديثي، لم ينبس جيم ببنت شفة. نهض من مقعده، وسار باتجاه الردهة، وتوقف ليشرب بعض الماء عند الحوض. لحقت به في الخارج وانتظرت. لم أكن أعرف ما إذا كان سيوبخني بشدة، أو يعلن الحرب ضدي، أو يقول لي أن أغرب عنه.

وبعد وقت طويل، وقف جيم منتصباً والتفت نحوي. وعندما فعل ذلك، رأيت الدموع تنساب على وجنتيه. ثم عانقني عناقاً شديداً وقال: "يمكنك أن تثق بأنني سأكون إلى جانبك".

ولقد كان جيم إلى جانبي بالفعل. وبالفعل، عاش نحو عشرة أعوام أخرى، ولأنه كان على استعداد تام لمساعدتي، أنا الشاب الصغير صاحب الرؤية، فقد أنجزنا سوياً العديد من الأشياء الإيجابية. ولكن ذلك لم يكن ليحدث ما لم تكن لدي الشجاعة لمحاولة إنشاء ارتباط معه في ذلك اليوم الأول في مكتبي.

كلما كان التحدي أصعب، كان الارتباط أعظم

لا تبخس أبداً قيمة إنشاء الارتباطات وبناء العلاقات مع الناس قبل أن تطلب منهم أن يتبعوك. لو أنك درست من قبل حياة القادة العسكريين المشاهير، فلعلك لاحظت أن أفضل القادة كانوا يمارسون قانون الارتباط. لقد قرأت أنه أثناء الحرب العالمية الأولى في فرنسا، قال الجنرال دوجلاس ماكارثر لقائد كتيبة قبل شن هجوم ضارٍ: "أيها الرائد، عندما تصدر إشارة الصعود لأعلى، أريدك أن تذهب أولاً، قبل جنودك. إذا فعلت ذلك، فإنهم سيتبعونك". ثم قام ماكارثر بانتزاع شعار "الخدمة الممتازة" من فوق حلته العسكرية وثبته على حلة الرائد. في الواقع، لقد كافأه على بطولته قبل أن يطالبه بإبدائها. وبالطبع، قام الرائد بقيادة جنوده، الذين اتبعوه لأعلى، وقاموا بتحقيق هدفهم.

ليس جميع الأمثلة العسكرية لقانون الارتباط بمثل هذه الإثارة، ولكنها تظل فعالة. على سبيل المثال، يقال إن نابليون كان معتاداً على معرفة كل واحد من ضباطه بالاسم وكان يتذكر أين يعيشون وأي المعارك خاضوها معه. وقد عرف عن روبرت إي. لي أنه كان يزور الجنود في مخيماتهم في الليلة التي تسبق أي معركة كبيرة. وغالباً ما كان يواجه تحديات اليوم التالي بدون أن ينال قسطاً من النوم أو الراحة. وحديثاً، قرأت عن كيفية ارتباط نورمان شوارزكوف بجنوده أثناء حرب الخليج الأولى. لقد قضى يوم عيد الميلاد عام ١٩٩٠ في قاعات طعام الجنود مع الرجال والنساء الذين كانوا بعيداً جداً عن عائلاتهم. في سيرته الذاتية، يقول:

> لقد صافحت جميع من كانوا موجودين في الصف، وذهبت خلف طاولات الخدمة لتحية الطباخين والمساعدين، وقطعت الطريق عبر قاعة الطعام وتوقفت عند كل مائدة وتمنيت

للجميع عيد ميلاد سعيداً. ثم ذهبت إلى قاعة الطعام الثانية والثالثة وفعلت نفس الشيء. ثم عدت مرة أخرى إلى أول قاعة وكررت نفس الأمر، لأنه بحلول هذا الوقت، كانت هناك مجموعات كاملة من الوجوه الجديدة. ثم جلست مع بعض الجنود وتناولت عشائي. وفي خلال أربع ساعات تقريباً، لابد أنني صافحت أربعة آلاف يد.[٤]

كان شوارزكوف جنرالاً. لم يكن عليه القيام بذلك، ولكنه قام به. لقد استخدم إحدى أكثر الطرق فعالية للارتباط بالآخرين، وهي شيء أطلق عليه اسم السير ببطء بين الحشود. قد يبدو هذا سخيفاً، ولكنه صحيح تماماً: الناس لا يهتمون بمدى معرفتك حتى يعرفوا مدى اهتمامك. كقائد، خصص أوقاتاً تجعل فيها نفسك متاحاً للناس. اعرف أسماءهم. أخبرهم كم تكن لهم التقدير. اعرف أحوالهم. والأكثر أهمية، أنصت إليهم. القادة الذين يرتبطون بالناس حقاً هم القادة الذين يتبعهم الناس، ولو إلى أقصى أطراف الأرض.

> *قد يبدو هذا سخيفاً، ولكنه صحيح تماماً: الناس لا يهتمون بمدى معرفتك حتى يعرفوا مدى اهتمامك.*

نتيجة الارتباط

عندما يقوم القائد حقاً بكل ما في وسعه للارتباط بأتباعه، يمكنك أن ترى ذلك في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة. فالموظفون يظهرون الولاء والإخلاص وأخلاقيات عمل قوية. وتصبح رؤية القائد هي طموح الموظفين. ويكون الأثر هائلاً.

إحدى الشركات التي أقدرها وأحترمها هي شركة ساوث ويست أيرلاينز. لقد حققت هذه الشركة نجاحاً هائلاً وأرباحاً طائلة بينما شركات طيران أخرى أفلست وانهارت. وكان الشخص المسئول عن النجاح المبدئي للشركة وصنع ثقافتها هو هيرب كيلهر، مؤسس الشركة والرئيس التنفيذي الحالي لمجلس الإدارة.

ولقد أعجبني حقاً ما فعله موظفو الشركة في يوم ميلاد رئيسهم عام ١٩٩٤ لأنه يظهر نوع الارتباط الذي صنعه كيلهر مع موظفيه. لقد حجزوا صفحة إعلانات كاملة في صحيفة يو إس أيه توداي USA Today وبعثوا بالرسالة التالية إلى كيلهر:

شكراً، هيرب
لتذكرك كل اسم من أسمائنا.
لدعمك رونالد ماكدونالد هاوس.
لمساعدتك في تحميل الحقائق في عيد الشكر.
لمنحك كل شخص منا قبلة (ونحن نعني كل شخص).
لإنصاتك إلينا.
لإدارتك شركة الطيران الكبيرة الوحيدة الرابحة.
لغنائك في حفل العطلة.
لغنائك مرة واحدة فقط في العام.
لسماحك لنا بارتداء السراويل القصيرة والأحذية الخفيفة في العمل.
للعبك الجولف معنا.
لتغلبك على سام دونالدسون في التحدث.
لقيادتك دراجتك الهارلي ديفيدسون إلى داخل مقر الشركة.
لكونك صديقاً، وليس فقط رئيساً.
عيد ميلاد سعيد من كل واحد من موظفيك الـ ١٦٠٠٠ م.

مثل هذا العرض للمشاعر لا يمكن أن يحدث إلا عندما يكون القائد قد عمل جاهداً على الارتباط بموظفيه.

لا تقلل أبداً من قيمة أهمية بناء جسور علاقات بينك وبين الناس الذين تقودهم. هناك قول قديم يقول: لكي تقود نفسك، استخدم عقلك؛ ولكي تقود الآخرين، استخدم قلبك. هذه هي طبيعة قانون الارتباط. خاطب دائماً قلب الشخص أولاً قبل أن تطلب منه المساعدة.

تطبيق
قانون الارتباط
في حياتك

١. ما الذي يعنيه "الارتباط بنفسك"؟ إنه يعني معرفة وحب شخصيتك. ابدأ بقياس مستوى وعيك لذاتك. أجب عن كل من الأسئلة التالية:

- كيف أصف شخصيتي؟
- ما أعظم نقطة قوة في شخصيتي؟
- ما أعظم نقطة ضعف في شخصيتي؟
- ما أكبر مصادر قوتي؟
- ما أكبر عيوبي؟
- ما مدى براعتي في الارتباط بالآخرين (١ إلى ١٠)؟
- ما مدى براعتي في التواصل مع الآخرين (١ إلى ١٠)؟
- كم أنا محبوب (١ إلى ١٠)؟

والآن اطلب من ثلاثة أشخاص يعرفونك جيداً أن يجيبوا عن نفس هذا الأسئلة الخاصة بك. قارن بين الإجابات. إذا كانت إجاباتهم مختلفة تماماً عن إجاباتك، فلديك إذن منطقة عمياء تحتاج إلى معالجتها. أشرك ناصحاً مخلصاً، أو شريكاً في النمو والمسئولية، أو مستشاراً ليساعدك على أن تصبح أكثر وعياً لذاتك، ويساعدك على تقييم نقاط قوتك والتعامل بإيجابية مع نقاط ضعفك.

٢. تعلم السير ببطء بين الحشود. عندما تكون بالخارج بين موظفيك أو مساعديك، اجعل بناء العلاقات والارتباط أولوية. قبل الخوض في أمور العمل، قم بالارتباط بهم. بالنسبة للأشخاص الذين لا تعرفهم بعد، قد يتطلب هذا بعض الوقت. وبالنسبة للأشخاص

الذين تعرفهم جيداً، خذ بعض الوقت أيضاً للارتباط بهم. قد يكلفك هذا بضع دقائق فقط يومياً، ولكنه سيحقق عائداً هائلاً في المستقبل. كما أن هذا سيجعل مكان العمل بيئة أكثر إيجابية.

٣. القادة الجيدون متواصلون جيدون. على مقياس من ١ إلى ١٠، كيف تصنف نفسك كمتحدث أمام الجمهور؟ إذا أعطيت نفسك أي درجة أقل من ٨، فأنت بحاجة إلى العمل على تحسين مهاراتك. اقرأ كتباً عن التواصل، أو احضر دورات تعليمية، أو انضم لأي جمعية تدرب على إلقاء الخطابات. واشحذ مهاراتك من خلال التدريب على التعليم والتواصل. إذا لم تكن لديك أي فرص للقيام بهذا في العمل، فجرب التطوع إذن.

١١

قانون الدائرة الداخلية

قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قربا منه

عندما نرى أي شخص فائق الموهبة، دائماً ما يكون من المغري أن نعتقد أنّ الموهبة فقط هي ما جعلته ناجحاً. والتفكير بهذه الطريقة هو اقتناع بكذبة. لا أحد يحقق أي إنجاز عظيم بمفرده. القادة لا ينجحون بمفردهم. إن قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قرباً منه. ما يصنع الفارق هو الدائرة الداخلية للقائد.

موهبة استثنائية

لانس أرمسترونج هو أحد الرياضيين الأكثر موهبة على سطح الأرض. وبسبب مواهبه البدنية، فقد اعتبر أنه فلتة استثنائية من فلتات الطبيعة. وربما كانت الرياضة التي يمارسها، وهي ركوب الدراجات، هي الأكثر إرهاقاً. إن سباق تور دي فرانس، الذي فاز به سبع مرات متتالية فيما يشبه الأسطورة، يقال عنه إنه أشبه بالعدو في عشرين سباق ماراثون في عشرين يوماً متتالية. إن المتسابقين يقطعون ما يقرب من ألفي ميل في المناطق الجبلية الوعرة عادة في فترة مقدارها ثلاثة أسابيع. وفي أيام السباق المشتعلة، يستهلكون ما مقداره عشرة آلاف سعر حراري لتوليد الطاقة التي يحتاجون إليها.

لقد أصبح أرمسترونج أسطورة لفوزه الدائم في سباق تور دي فرانس. ويعرض لنا الكاتب مايكل سبكتر جانباً من قدرة أرمسترونج:

> ثلاثة أنواع من راكبي الدراجات هم الذين ينجحون في السباقات الطويلة مثل سباق تور دي فرانس: هؤلاء الذين يتميزون في المرتفعات ولكنهم بالكاد يفلحون في السباقات الزمنية، التي يتسابق فيها راكب الدراجة مع الوقت؛ وهؤلاء الذين يمكنهم الفوز في السباقات الزمنية ولكنهم يعانون في المناطق الجبلية؛ وراكبو الدراجات المتوسطون في كلا النوعين. والآن يبدو أن هناك فئة رابعة: أرمسترونج. لقد أصبح أفضل متسلق في العالم... وليس هناك راكب دراجات أفضل منه في السباقات الزمنية [1].

من الواضح أن أرمسترونج في مرتبة قليلون هم الذين يمكنهم الاقتراب منها. إن عزمه وإصراره لا شك فيهما. كما أن نظامه التدريبي ليس له نظير. إن موهبته استثنائية. ومع ذلك، بدون فريق عمل، فإنه لم يكن ليفوز بلقب بطولة واحد.

فريق عمل استثنائي

سباقات الدراجات هي حقاً رياضة جماعية، على الرغم من أنها قد لا تبدو كذلك بالنسبة للمشاهد العادي. أثناء مشاركته في سباق تور دي فرانس، كان لدى أرمسترونج فريق رائع. كان الفريق يعتمد في الأساس على كريس كارمايكل، المدرب؛ وجوهان برينيل، راكب دراجات سابق كان يعمل كمدير رياضي للفريق وكبير المخططين. كان كلا الرجلين لا غنى عنهما، حيث إن أرمسترونج كان قد قرر في البداية أن يتبع نظامه التدريبي الخاص الأقل فعالية وينفذ خططه الخاصة، مما أدى لخسارته على نحو مخزٍ. ولكن بمجرد أن اتخذ هذان الفردان مكانهما في الدائرة الداخلية، بدأ أرمسترونج يضاعف موهبته.

ولتطوير أسلوب العمل الجماعي أكثر، تمت مطالبة رعاة أرمسترونج ومزودي المعدات الرياضية -شركات تريك، نايك، AMD، بونتراجر، شيمانو، أوكلي- بالعمل معاً كمجموعة بدلاً من المساهمة كأفراد فحسب دون معرفة ما الذي يفعله الآخرون. كان هذا عملاً ثورياً في ذلك الوقت، ولقد ساعد في ارتقاء الفريق بأكمله إلى مستوى أعلى. وهو الآن إجراء قياسي في رياضة ركوب الدراجات للمحترفين.

وبعد ذلك، كان هناك بالطبع راكبو الدراجات الآخرون الذين يتسابقون معه كل عام. في عام ٢٠٠٥، العام الأخير لأرمسترونج، كان هناك جوزيه أزيفيدو من البرتغال؛ ومانويل

بيلتران، وبنيامين نوفال، وجوزيه لويس رابيرا من أسبانيا؛ وبافيل بادموس من جمهورية التشيك؛ وياروسلاف بوبوفيتش من أوكرانيا؛ وباولو سافولديلي من إيطاليا؛ وجورج هينكابي من الولايات المتحدة. يقول برونيل: "أردت فريقاً مخضرماً لسباق لانس الأخير، وكان هذا عنصراً حاسماً"[٢]. لقد أضاف كل فرد مهارات فريدة إلى الفريق.

يقول أرمسترونج: "أعتقد أننا صنعنا أقوى الفرق على الإطلاق بهذا التشكيل". "لقد كان يضم العديد من العناصر المتناغمة من خبرات السنوات السابقة، مثل الأسباني أرمادا للمرتفعات، وأشخاص أقوياء مثل جورج، وبافل، وبنيامين، وسافولديلي، بالإضافة إلى فتى مثل بوبو (بوبوفيتش) صاحب المستقبل اللامع. إنني أتطلع شوقاً لقيادة هذا الفريق وتحقيق إنجاز عظيم".

ويقول موقع الويب Team Discovery: "كان لانس هو أول من يقول إنه ما كان ليفوز أبداً بسباق تور دي فرانس بدون مساعدة أفراد فريقه. كان كل راكب آخر يضحي بالمجد الشخصي الفردي في السباق من أجل نجاح راكب واحد، لانس، وهو ما يوحي بالكثير فيما يتعلق بما تتم المخاطرة به. إلا أن لانس، على مدار السنين، كان يحقق المطلوب منه في كل سباق باتباع عمل فريقه، لذلك فقد حققوا النجاح سوياً. ولو أن الفريق ضحى بنفسه ولم يكن لانس يمتلك القدرة المطلوبة لتحقيق النجاح في النهاية، لكان علينا أن نعيد التفكير في الخطة"[٣].

يجب أن يحقق القادة الإنجاز المطلوب. ليس هناك بديل عن الأداء. ولكن بدون فريق جيد، فإن القائد عادة لا يحصل على الفرصة. تتحدد قدرة القائد بواسطة الأشخاص الأكثر قرباً منه. هذا هو قانون الدائرة الداخلية.

لماذا نحتاج أنا وأنت إلى فريق

في السنوات الأخيرة، أعاد الناشطون في عالم الأعمال اكتشاف أهمية الفرق. في الثمانينيات، كانت الكلمة المتكررة في دوائر العمل هي الإدارة. وفي التسعينيات، كان التركيز على القيادة. والآن، في القرن الواحد والعشرين، ينصب التركيز على قيادة الفرق. لماذا؟ لأنه ليس هناك شخص واحد يتقن القيام بكل الأعمال.

> «يمكنك عمل ما لا يمكنني عمله.
> ويمكنني عمل ما لا يمكنك عمله.
> ويمكننا معاً تحقيق إنجازات عظيمة».
>
> - الأم تريزا

عندما بدأت تعليم قوانين القيادة منذ أعوام مضت، استطعت أن أرى أن فكرة الـ ٢١

قانون أصابت العديد من الناس بالفزع. لقد تفهمت مشاعرهم. إنني من أشد المؤيدين لتبسيط الأشياء إلى أقصى حد ممكن. لقد كنت أؤكد دائماً أن المتواصلين الجيدين هم الذين يبسطون الأشياء المعقدة. ولكم كنت أحب أن أضع أقل من ٢١ قانوناً للقيادة. ولكنني عندما اختصرت القيادة في ماهيتها الجوهرية، ظللت أرى ٢١ شيئاً يجب على القائد القيام بها بشكل جيد ليستطيع القيادة بفعالية. ومع ذلك، فقد أدركت في الوقت نفسه أنه ليس هناك قائد واحد يمكنه القيام بجميع الأشياء الـ ٢١ بكفاءة. ولهذا السبب، فإن كل قائد بحاجة إلى فريق من الناس. وكما قالت الأم تريزا: "يمكنك عمل ما لا يمكنني عمله. ويمكنني عمل ما لا يمكنك عمله. ويمكننا معاً تحقيق إنجازات عظيمة". هذه هي قوة قانون الدائرة الداخلية.

> *ليس هناك وجود لقادة منفردين. فكر في الأمر: إذا كنت منفرداً، فإنك لا تقود أي شخص، أليس كذلك؟*

ليس هناك قائد يرتحل بمفرده

ليس جميع الناس يدركون أن الأشخاص المقربين منه إما يتسببون في نجاحه وإما يهدمونه. مازال هناك قادة يعتنقون نموذج القائد المنفرد في القيادة. ويمكنك أن تجد أحد أفضل التوضيحات لعدم واقعية هذا النموذج في القيادة في كتاب American Spirit للمؤلف لورانس ميلر:

> دائماً ما يتم حل المشكلات بنفس الطريقة. يأتي الجوال المنفرد ورفيقه الهندي المخلص إلى المدينة. والجوال المنفرد الغامض، بقناعه، وهويته، وخلفيته، وأسلوب حياته، لا يصبح ودوداً أبداً مع هؤلاء الذين سوف يساعدهم. إن قوته تكمن جزئياً في غموضه. وفي غضون عشر دقائق، يفهم الجوال المنفرد المشكلة، ويحدد من هم الأشرار، ويشرع في محاولة القبض عليهم. يقوم بخداع الأشرار بحيله، ويستل سلاحه، ويلقي بهم خلف القضبان. ومن ثم، هناك دائماً المشهد الرائع في النهاية، حيث يقف الضحايا الضعفاء في مزرعة الماشية أو في وسط المدينة وهم يتعجبون من مدى سعادتهم الآن بعد أن تم إنقاذهم[٤].

يا للهراء! ليس هناك وجود لقادة جوالين منفردين. فكر في الأمر: إذا كنت منفرداً، فإنك لا تقود أي شخص، أليس كذلك؟

لقد كان خبير القيادة وارين بينيس على حق عندما أكد قائلاً: "القائد يجد العظمة

في المجموعة، ويساعد الأفراد على أن يجدوها داخل أنفسهم" [5]. فكر في أي قائد شديد الفعالية، وستجد أنه شخص يحيط نفسه بدائرة داخلية قوية. لقد ذكرني بذلك صديقي جوزيف فيشر عندما تحدث معي عن تأثير رجل الدين بيلي جراهام. لقد جاء نجاحه نتيجة دائرة داخلية مدهشة: روث بيل جراهام، جرادي ويلسون، كليف باروس، جورج بيفرلي شيا. لقد جعلوه أفضل كثيراً مما كان يمكن أن يصل إليه بمفرده. يمكنك أن ترى ذلك في مجال العمل، والرياضة، وحتى في العلاقات الأسرية. إن الأشخاص المقربين منك هم الذين يحددون مستوى نجاحك.

من الذين تجتذبهم لدائرتك الداخلية؟

معظم الناس يصنعون دائرة داخلية من الناس. ومع ذلك، فإنهم في العادة لا يفعلون ذلك على نحو استراتيجي. إننا بطبيعتنا نميل إلى إحاطة أنفسنا بالأشخاص الذين نحبهم أو الأشخاص الذين نشعر معهم بالراحة.

لن تتاح لأتباعك فرصة الوصول لذروة إمكانياتهم إلا إذا وصلت أنت لذروة إمكانياتك كقائد.

وقليل من الناس فقط هم الذين يفكرون ملياً في كيفية تأثير الأشخاص المقربين منهم على فعاليتهم أو قدراتهم القيادية. إنك ترى ذلك طوال الوقت مع بعض اللاعبين الرياضيين الذين ينتقلون إلى مرتبة الاحتراف أو الفنانين الذين يحققون النجاح مهنياً. البعض يدمرون أنفسهم ولا يستفيدون أبداً من إمكانياتهم، وغالباً ما يكون السبب في هذا هو نوع الأشخاص الذين يقضون أوقاتهم معهم.

لكي تتبع قانون الدائرة الداخلية، يجب أن تكون متروياً في بناء علاقاتك. يجب أن تفكر في إنجاز مهمتك وفي نجاح أولئك الذين يتبعونك. لن تتاح لأتباعك فرصة الوصول لذروة إمكانياتهم إلا إذا وصلت أنت لذروة إمكانياتك كقائد.

بينما تفكر في ما إذا كان شخص ما يجب أن يكون ضمن دائرتك الداخلية أم لا، اسأل نفسك الأسئلة التالية. إذا أمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة بالإيجاب، فإن هذا الشخص مرشح بقوة إذن ليكون ضمن دائرتك الداخلية:

١. هل له تأثير كبير مع الآخرين؟

أحد أسس القيادة الناجحة هو القدرة على التأثير في الأشخاص الذين يمكنهم التأثير

في الآخرين. كيف يمكنك عمل ذلك؟ عن طريق اجتذاب الأشخاص المؤثرين إلى دائرتك الداخلية. هذا هو ما فعلته مع جيم في لانكستر، أوهايو، كما سبق وقلت في قانون الارتباط. لقد كان جيم هو الشخص الأكثر تأثيراً في المؤسسة عندما توليت العمل هناك. ومن خلال بناء علاقة معه واجتذابه إلى دائرتي الداخلية، كنت أحقق هدفين. أولاً، كنت أمارس تأثيري عليه؛ أشاركه في قيمي، ورؤيتي، وفلسفة قيادتي. كنت أريده أن يحمل رؤيتي إلى الآخرين في المؤسسة. ثانياً، كنت أكتشف ما يفكر فيه. فإذا كانت لديه أسئلة أو اعتراضات على ما أريد القيام به، يمكنني معرفتها على الفور والعمل على مناقشتها معه. ولأنه كان يمتلك سنوات خبرة عديدة في التعامل مع الآخرين في المؤسسة، فقد ساعدني كثيراً تجنب الكثير من مناطق الخطر التي لم أكن أعرف عنها شيئاً.

٢. هل يمتلك موهبة مكملة؟

بسبب موهبتي القيادية، فإنني أجتذب القادة بشكل تلقائي وطبيعي. وأنجذب أيضاً بشدة إلى القادة. يقال عن عظماء الضاربين في لعبة البيسبول إنهم عندما يجتمعون مع ضاربين جيدين آخرين، فإن كل ما يتحدثون عنه هو ضرب الكرة. الأمر أشبه بذلك مع القادة الجيدين. عندما يجتمعون، فإنهم يتشاركون خبراتهم وتجاربهم، ويسألون بعضهم البعض، ويناقشون الأفكار. ولكن أحد أفضل الأشياء التي قمت بها أثناء عملي كقائد هو اجتذاب بعض الأشخاص الأساسيين ممن يمتلكون نقاط قوة في مناطق ضعفي إلى دائرتي الداخلية.

كانت مساعدتي ليندا إيجرز من هؤلاء الناس. إنني أنصح المديرين التنفيذيين الشباب بأن أول وأكثر موظفيهم أهمية يجب أن يكونوا مساعديهم. لقد وجدت في ليندا جوهرة نادرة حقاً! إنها تعمل معي منذ عشرين عاماً. وهي تمتلك ذاكرة مذهلة في الاحتفاظ بالتفاصيل، ولا تكل ولا تمل، ولديها القدرة على توقع ما أحتاج إليه قبل حتى أن أعرفه. وأكثر من ذلك أنها الآن تعرفني حق المعرفة لدرجة أنها تستطيع التحدث إلى الآخرين بلساني، وتعرف كيف كنت سأجيب عن أسئلتهم بنسبة ٩٠ بالمائة على الأقل.

٣. هل يشغل منصباً استراتيجياً في المؤسسة؟

بعض الناس ينتمون لدائرتك الداخلية بسبب أهميتهم بالنسبة للمؤسسة. وإذا كنت أنت وهم غير منسجمين ومتفاهمين معاً، فستكون المؤسسة بأكملها في ورطة. هذا الوصف ينطبق تماماً على جون هال في حياتي. إن المؤسستين اللتين يديرهما نيابة عني، EQUIP

و ISS، لا يمكن أن تعملا بنجاح بدون قيادته. إن بعض أكثر الأشياء التي أقوم بها أهمية وفعالية يتم إنجازها من خلال مؤسسة EQUIP. لقد دربت المؤسسة بالفعل أكثر من مليون قائد حول العالم وتستعد لتدريب المزيد.

لو أن شيئاً حدث لمؤسسة EQUIP كان من شأنه توجيهها في اتجاه خاطئ، فإن العديد من الأشياء في حياتي سوف تتوقف. ولهذا السبب أجعل جون، الذي هو قائد بارع، يترأس المؤسسة؛ وأجعله قريباً مني في دائرتي الداخلية.

٤. هل يضيف قيمة لي وللمؤسسة؟

لقد ناقشت في قانون الإضافة كيف يمكن للناس أن تضيف، أو تطرح، أو تضاعف، أو تقسم القيمة عندما يتعلق الأمر بالآخرين. يجب أن يكون الناس في دائرتك الداخلية إما مضيفين وإما مضاعفين. ينبغي أن يكون لديهم سجل ثابت كأصول مفيدة للمؤسسة. هناك قصيدة من تأليف إيلا ويلر ويلكوكس كانت والدتي تلقيها على مسامعي دائماً عندما كنت صغيراً:

هناك نوعان من البشر يعيشان على الأرض اليوم،
أقول نوعين فقط، وليس أكثر.
ليس الطيبين والأشرار، لأنه من المعروف جيداً
أن الطيبين نصف أشرار والأشرار نصف طيبين.
كلا! نوعا البشر الذين أعنيهم على الأرض
هم هؤلاء الذين يرفعون وأولئك الذين يخفضون.
هناك نوعان من البشر يعيشان على الأرض اليوم،
أقول نوعين فقط، وليس أكثر.
ليس الخاطئين والقديسين، لأنه من المعروف جيداً
أن الطيبين نصف أشرار، والأشرار نصف طيبين...
كلا! نوعا البشر الذين أعنيهم على الأرض
هم هؤلاء الذين يرفعون وأولئك الذين يخفضون.

ابحث فقط عن هؤلاء الذين يرفعون لتضمهم لدائرتك الداخلية.

يجب أيضاً على أفراد الدائرة الداخلية أن يضيفوا القيمة لك شخصياً. هذه ليست أنانية. إنهم إذا كان لهم تأثير سلبي، فسوف يعيقون قدرتك على القيادة الجيدة، وهذا يمكن أن يضر بأتباعك وبالمؤسسة.

قال لي أحدهم ذات مرة: "إن الوحدة موحشة على القمة، لذا فمن الأفضل أن تعرف لماذا أنت هناك". صحيح أن القادة يحملون أعباءً ثقيلة ومرهقة. عندما تكون وحدك في العراء، يمكن أن تكون هدفاً سهلاً. ولهذا أقول: "إن الوحدة موحشة على القمة، لذا فمن الأفضل أن تصطحب شخصاً معك". وهل هناك رفيق أفضل من شخص يرتقي بك ويرفعك، ليس كتابع إمعة، ولكن كنصير ومؤيد وصديق؟ لقد أدرك النبي سليمان هذه الحقيقة: "كما يشحذ الحديد بعضه، فإن الأصدقاء يشحذون عقول بعضهم البعض"[٦]. ابحث عن أفراد دائرة داخلية يساعدونك على التحسن.

> *الوحدة موحشة على القمة، لذا من الأفضل أن تصطحب شخصاً معك.*

٥. هل يؤثرون بإيجابية على أفراد الدائرة الآخرين؟

إنني من أشد المؤمنين بكيمياء الفريق، ولكي يتعاون أفراد دائرتك الداخلية ويعملون معاً كفريق، فإنك بحاجة لأن تهتم بكيفية تفاعل الأفراد معاً. أولاً، إنك تريدهم أن ينسجموا جيداً مع بعضهم البعض. وتماماً مثلما يمتلك أفراد فريق لكرة السلة مهارات تكميلية وأدواراً متوافقة، فإنك تريد لكل فرد في دائرتك الداخلية أن يأخذ مكاناً في حياتك يسهم من خلاله دون أن يؤذي الآخرين.

ثانياً، إنك تريد من أفراد الدائرة الداخلية أن يعملوا على تحسين بعضهم البعض، ويرتقوا ببعضهم البعض. أحياناً يحدث هذا لأنهم يشجعون بعضهم البعض. وأحياناً يحدث عن طريق مساعدة بعضهم البعض من خلال تشارك المعلومات والمعرفة. وأحياناً يحدث من خلال التنافس الودود الشريف. وأياً كانت الطريقة التي يحدث بها، فإنهم إذا حسنوا من قدرة أفراد الفريق الآخرين، فإنهم يحسنون قادتك أيضاً.

حدد... واصقل... وجدد

هناك سؤال إضافي ينبغي عليك أن تطرحه بشأن أفراد الدائرة الداخلية المحتملين. إنني لم أضعه ضمن الأسئلة الخمسة السابقة، لأن الإجابة عنه بنعم لا تعني أن الشخص يجب أن يكون ضمن دائرتك الداخلية تلقائياً. إلا أن الإجابة بالنفي تعني أن هذا الشخص لا ينبغي

أن يكون ضمن دائرتك الداخلية بكل تأكيد. وهذا السؤال هو: هل يظهر تميزاً، ونضجاً، وشخصية سوية في كل شيء يقوم به؟

ستكون قادراً على الإجابة عن هذا السؤال فقط عندما تعرف الشخص جيداً، وهو ما يعني أنك على الأرجح ستختار أفراد دائرتك الداخلية من داخل مؤسستك. وفي الواقع، في معظم الأحوال ستكون بحاجة إلى تطويرهم وتنميتهم قبل أن يصبحوا جاهزين لأخذ مكانهم في هذه الدائرة. وبينما تبحث عن الناس وتعمل معهم، خذ بنصيحة التنفيذي المحنك، والرئيس، والرئيس التنفيذي، ورئيس مجلس إدارة شركة Agilent Technologies المتقاعد، نيد بارنولت. إنه يؤمن بأن هناك ثلاثة أنوع من الناس في المؤسسة فيما يتعلق بالقيادة: (١) الذين يفهمون القيادة على الفور ويمارسونها بكفاءة؛ (٢) والذين تساورهم الشكوك ولا يعرفون يقيناً ما يجب أن يفعلوه؛ (٣) والذين يبدءون بشكل سلبي. يقول بارنولت: "لقد اعتدت أن أقضي أكثر وقتي مع هؤلاء الأكثر سلبية، في محاولة لإقناعهم بالتغير. والآن أصبحت أقضي وقتي مع أفراد المجموعة الأولى. إنني أستثمر في أفضل أصولي"[٧].

لا تكف أبداً عن تحسين دائرتك الداخلية

يجب أن أعترف بأنني حظيت بدائرة داخلية رائعة، مكونة من أفراد الأسرة، وموظفين مخلصين، وزملاء جديرين بالاحترام والإعجاب، وناصحين شخصيين مخلصين. جميعهم يضيفون لي القيمة ويساعدونني على صنع أثر أكبر مما كنت أستطيعه بمفردي. إنني في بحث مستمر عن أناس أضمهم إلى هذه الدائرة، لأنني عرفت منذ كنت في الأربعين من العمر أنك لا تستطيع التقدم بمفردك إلا بشكل محدود. فبمجرد أن تصل لأقصى قدرتك من الوقت والطاقة، يصبح السبيل الوحيد الذي يمكنك من خلاله زيادة تأثيرك من خلال الآخرين. إن كل شخص في دائرتي الداخلية صاحب كفاءة وفعالية كبيرة، وإما يوسع تأثيري على نطاق أكبر وإما يساعدني على أن أنمو وأصبح قائداً أفضل.

من المؤكد أنه ليس هناك قائد يستهل مشواره بدائرة داخلية قوية. فعندما يشغل القادة مناصب جديدة، عادة يكون عليهم أن يبنوا دائرتهم الداخلية من لا شيء. كانت تلك هي الحال معي عام ١٩٨١ عندما قبلت عرض قيادة دار عبادة سكاي لاين في سان دييجو، كاليفورنيا. كانت دار العبادة تتمتع بتاريخ عظيم وسمعة شهيرة على مستوى البلاد. لقد تأسست في الخمسينيات على يد أورفال بوتشر، وهو رجل رائع، كان يوشك على التقاعد بعد

أن خدم فيها لمدة سبعة وعشرين عاماً. لقد أثر دكتور بوتشر في حياة آلاف الناس بقيادته. لقد كانت دار جيدة، ولكن كانت هناك مشكلة واحدة. إنها لم تحقق أي نمو منذ سنوات.

كان أحد أول الأشياء التي قمت بها بعد تولي المنصب هو الاجتماع بكل فرد من العاملين لتقييم قدراته الفردية. وبشكل فوري تقريباً، اكتشفت لماذا كانت دار العبادة لا تحقق النمو. لقد كان أفراد العاملين أشخاصاً جيدين، ولكنهم لم يكونوا قادة أقوياء. وأياً كان الجهد الذي سأبذله معهم، فإنهم لن يكونوا قادرين أبداً على الارتقاء بالمؤسسة إلى الوضع الذي كنا نريده. في دار عبادة بهذا الحجم، يكون العاملون هم الدائرة الداخلية للقائد. فإذا كان طاقم العاملين قوياً، فإن القائد يستطيع صنع أثر ضخم. وإذا كان طاقم العاملين ضعيفاً، فلا يمكنه ذلك. هذا هو قانون الدائرة الداخلية.

> *قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص المقربين منه.*

كانت المهمة التي تنتظرني واضحة للغاية. كنت في حاجة إلى إبعاد القادة الضعفاء وجلب قادة آخرين أفضل. كانت هذه هي الطريقة الوحيدة التي ستمكنني من عكس الوضع. قمت، ذهنياً، بتقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات وفقاً لقدرتهم على القيادة وتحقيق النتائج. صرفت المجموعة الثالثة الأقل قدرة على الفور وبدأت في استبدالهم بأفضل أشخاص أمكنني العثور عليهم. ثم بدأت في العمل مع المجموعة الوسطى والمجموعة العليا. بدأت المؤسسة في النمو على الفور. وبعد ثلاث سنوات، كان قد تم استبدال جميع العاملين الأساسيين، باستثناء اثنين فقط، بقادة أفضل. ولأن الدائرة الداخلية قد وصلت إلى مستوى جديد، استطاعت المؤسسة الوصول إلى مستوى جديد بدورها. وعلى مر السنين، ضاعفنا عدد الحاضرين أسبوعياً ثلاث مرات، من ١,٠٠٠ إلى أكثر من ٣,٣٠٠ شخص.

كان النمو والنجاح الذي حققناه في دار عبادة سكاي لاين يعود إلى قانون الدائرة الداخلية. فعندما أصبح لدينا طاقم العمل المناسب، زادت قدراتنا بسرعة مذهلة. وعندما تركت دار سكاي لاين في عام ١٩٩٥، سعى قادة آخرون من شتى أنحاء البلاد إلى اجتذاب أفراد طاقم العمل الأساسيين في سكاي لاين إلى مؤسساتهم. لقد أدركوا قوة قانون الدائرة الداخلية وأرادوا توظيف أفضل من يمكنهم العثور عليه لتعزيز قدراتهم وإمكانياتهم.

يقول لي ياكوكا إن النجاح لا ينبع مما تعرفه ولكن من الأشخاص الذين تعرفهم وكيفية تقديم نفسك لكل شخص من هؤلاء. هناك قدر كبير من الحقيقة في هذا القول. إذا أردت

أن تزيد قدرتك وتعظم إمكانيتك كقائد، فإن الخطوة الأولى التي يجب أن تقوم بها دائماً ما تكون هي أن تصبح أفضل قائد تستطيع أن تكونه. والخطوة التالية هي أن تحيط نفسك بأفضل القادة الذين يمكنك العثور عليهم. لا تنسَ أبداً أن قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قرباً منه. هذا هو قانون الدائرة الداخلية. وهذا هو السبيل الوحيد للوصول إلى أعلى مستوى ممكن.

وظف أفضل أشخاص يمكنك العثور عليهم، وقم بتطويرهم قدر استطاعتك، وفوض لهم كل ما يمكنك تفويضه.

تطبيق

قانون الدائرة الداخلية

في حياتك

١. هل تعرف من هم أفراد دائرتك الداخلية؟ إنهم الأشخاص الذين تلتمس منهم النصح، وتلجأ إليهم للدعم، وتعتمد على مساعدتهم لك في إنجاز الأعمال. إذا كنت تقود طاقم عمل صغيراً، فإن جميع الموظفين يكونون أيضاً جزءاً من دائرتك الداخلية.

ضع قائمة بأسماء أفراد دائرتك الداخلية. بجوار كل اسم، اكتب ما يسهم به هذا الشخص. إذا لم يكن له دور واضح، فاكتب إذن الإسهام الذي تعتقد أن له القدرة على تقديمه. ابحث عن الفجوات والازدواج. وبعد ذلك ابدأ البحث عن أناس لسد الفجوات، وفكر في كيفية التخلص من الازدواج الذي لا حاجة له. كن مستعداً لتحدي الأفراد الحاليين أصحاب القدرة لكي يرتقوا لمستوى توقعاتك.

٢. الدوائر الداخلية العظيمة لا تتكون مصادفة. إن القادة الفعالين يبنون ويطورون باستمرار أفراد الدائرة الداخلية الحالية والمستقبلية. كيف يفعلون ذلك؟

- يقضون وقتاً إضافياً معهم لتقديم النصح وتطوير العلاقات بصورة استراتيجية.
- يلقون على عاتقهم بمسئولية إضافية ويضعون لهم توقعات أعلى.
- ينسبون لهم الفضل ويثنون عليهم عندما تسير الأمور بشكل جيد ويحاسبونهم عندما تسوء الأمور.

افحص قائمة أفراد دائرتك الداخلية لتحدد ما إذا كنت تتخذ هذه الخطوات معهم أم لا. إذا لم تكن تفعل ذلك، فقم ببعض التغييرات. وبالإضافة إلى ذلك، تأكد من استخدام استراتيجية التطوير تلك مع مجموعة من الأفراد المرشحين للانضمام إلى دائرتك الداخلية.

٣. إذا كنت تقود طاقم موظفين أكبر حجماً، فلن يكون جميع من يعملون معك جزءاً من دائرتك الداخلية إذن. متى ينبغي عليك الانتقال إلى دائرة داخلية أصغر، فريق داخل فريق؟

- عندما يكون طاقم مرءوسيك المباشرين أكثر من سبعة أشخاص
- عندما لا يعود بمقدورك قيادة الجميع بصورة مباشرة
- في عالم العمل التطوعي، عندما ينبغي ضم آخرين ممن لا يتقاضون أجراً إلى دائرتك الداخلية

إذا كان هذا يصف موقفك، فابدأ إذن التفكير في إنشاء دائرة داخلية أصغر باستخدام نفس استراتيجية التطوير التي ذكرناها سابقاً.

١٢



قانون تفويض السلطة

القادة الواثقون فقط هم الذين يمنحون السلطة للآخرين

نحن جميعاً تقريباً سمعنا عن هنري فورد، رجل صناعة السيارات الثوري المبدع، وأسطورة تاريخ الأعمال في أمريكا. في عام ١٩٠٣، شارك فورد في تأسيس شركة فورد موتور مؤمناً بأن مستقبل السيارات يكمن في جعل اقتنائها في مقدور الموظف الأمريكي المتوسط. قال فورد:

> سأقوم بصناعة السيارات للجماهير. ستكون كبيرة بما يكفي للعائلة ولكنها صغيرة بما يكفي لأن يديرها الفرد ويعتني بها. سوف تصنع من أجود المواد، وبواسطة أفضل العمال والموظفين، بعد وضع أبسط تصميمات يمكن للمهندسين العصريين ابتكارها. ولكنها في الوقت نفسه ستكون منخفضة السعر بحيث يستطيع كل شخص يتقاضى راتباً جيداً أن يمتلك واحدة منها؛ ويستمتع مع عائلته بساعات من السعادة والبهجة في الأماكن المفتوحة.

وقد حقق فورد تلك الرؤية بواسطة الموديل تي Model T، الذي غير وجه الحياة الأمريكية في القرن العشرين. وبحلول عام ١٩١٤، كان فورد ينتج نحو ٥٠٪ من جميع السيارات في الولايات المتحدة. لقد بدت شركة فورد موتور كومباني كقصة نجاح أمريكية.

فصل مجهول من القصة

إلا أن قصة فورد ليست كلها عن الإنجاز الإيجابي والنجاح، وأحد أسباب ذلك أن فورد لم يكن يعتنق قانون تفويض السلطة. كان هنري فورد مولعاً بالموديل T بحيث لم يشأ أبداً تغييره أو تحسينه؛ ولم يسمح لأي شخص آخر بتعديل الموديل. وعندما فاجأه مجموعة من مهندسيه في أحد الأيام بتصميمات نموذج أولي من موديل مطور، قام فورد غاضباً بنزع أبواب هذا الموديل وشرع في تحطيم السيارة بيديه العاريتين.

وعلى مدار عشرين عاماً تقريباً، ظلت شركة فورد موتور كومباني تطرح تصميماً واحداً فقط، الموديل T، الذي قام هنري فورد شخصياً بتطويره. وحتى عام ١٩٢٧، وافق فورد أخيراً، على مضض وبتحفظ شديد، على طرح سيارة جديدة للجماهير. أنتجت الشركة الموديل A، ولكنه كان شديد التخلف بشكل مدهش بالنسبة للمنافسة فيما يتعلق بالإبداع التقني. وعلى الرغم من الريادة المبكرة والتفوق الهائل للشركة على منافسيها، فقد استمرت حصة السوق لشركة فورد موتور كومباني في التقلص. وبحلول عام ١٩٣١، انخفضت حصة السوق إلى ٢٨ بالمائة فقط، أكثر بقليل من نصف ما كانت الشركة تنتجه قبل سبعة عشر عاماً.

كان هنري فورد أبعد ما يكون عن القائد الذي يفوض السلطة. لقد كان يضعف ويقلل من شأن قادته باستمرار، ويراقب موظفيه عن كثب. بل إنه أنشأ قسماً اجتماعياً داخل شركة فورد موتور كومباني لمتابعة موظفيه وتوجيه حياتهم الخاصة. ومع مرور الوقت، كانت سلوكياته الغريبة غير المتزنة تزداد أكثر وأكثر. لقد دخل ذات مرة مكتب الحسابات في شركته وقام بتمزيق وإلقاء دفاتر الشركة في الشارع وهو يقول: "فقط ضعوا جميع الأموال التي نجمعها في برميل كبير، وعندما تأتي شحنة من المواد، اذهبوا إلى البرميل واستخرجوا ما يكفي من المال لدفع ثمنها".

وربما كانت تعاملات فورد الأكثر غرابة هي تعاملاته مع مديريه التنفيذيين، خاصة ابنه إدزيل. كان فورد الصغير يعمل في الشركة منذ أن كان صبياً صغيراً. وعندما أصبح هنري فورد أقل اتزاناً، بذل إدزيل جهداً أكبر للحفاظ على بقاء واستمرار الشركة. ولولا وجود إدزيل في الشركة، لكان من المرجح أن تنهار شركة فورد موتور كومباني وتخرج من السوق في الثلاثينيات. وأخيراً، قام هنري بمنح إدزيل منصب رئاسة الشركة، ولكنه في الوقت نفسه كان يضعف مكانته ويحط من شأنه. وعلاوة على ذلك، عندما كان يظهر قائد

واعد في الشركة، كان هنري يقضي عليه. ونتيجة لذلك، ظلت الشركة تفقد أفضل مديريها التنفيذيين. والقليلون الذين بقوا في الشركة فعلوا هذا لأنهم كانوا يعرفون أنه في يوم من الأيام سوف يموت هنري، ويتولى إدزيل أخيراً زمام الأمور ويعيد الأمور إلى نصابها. ولكن ذلك ليس هو ما حدث. في عام ١٩٤٣، توفي إدزيل في عمر التاسعة والأربعين.

هنري فورد آخر

ترك الابن الأكبر لإدزيل، هنري فورد الثاني البالغ من العمر ستة وعشرين عاماً، سلاح البحرية ليعود بسرعة إلى ديربورن، ميتشجان، ويتولى زمام الأمور في الشركة. في البداية، واجه معارضة من أتباع جده المتبقين. ولكنه في غضون عامين، جمع الدعم من العديد من الأشخاص الأساسيين في الشركة، وفاز بتأييد مجلس إدارة الشركة (كانت والدته تمتلك ٤١ بالمائة من أسهم شركة فورد موتور كومباني)، وأقنع جده بأن يتنحى عن منصبه لكي يصبح رئيس الشركة مكانه.

تولى هنري الصغير مسئولية الشركة التي لم تحقق أي أرباح على مدار خمسة عشر عاماً. في ذلك الوقت، كانت الشركة تخسر مليون دولار يومياً! كان الرئيس الشاب يعرف أنه لن يستطيع النجاح، لذا فقد بدأ في البحث عن قادة. ومن حسن حظه أنه وجد أول مجموعة من القادة يقدمون أنفسهم له. ترأس الكولونيل تشارلز "تكس" ثورنتون فريقاً من عشرة رجال كانوا يعملون معاً في قسم الحرب أثناء الحرب العالمية الثانية. وقد كانت الإسهامات التي قدموها لشركة فورد موتور كومباني ضخمة وقوية. وفي السنوات التالية، أخرجت المجموعة ستة نواب لرئيس الشركة ورئيسين.

وجاء الدفق الثاني من القادة مع مجيء إرني بريتش، التنفيذي المخضرم في جنرال موتورز General Motors والرئيس السابق لشركة بنديكس Bendix Aviation للملاحة الجوية. قام هنري الصغير بتعيينه في منصب نائب الرئيس التنفيذي، وهو المنصب التالي لمنصب هنري مباشرة، مع توقع أنه سيتولى القيادة ويغير أحوال الشركة تماماً. ولقد نجح في ذلك بالفعل. سرعان ما قام بريتش باجتذاب أكثر من ١٥٠ مديراً تنفيذياً بارزاً من شركة جنرال موتورز، وبحلول عام ١٩٤٩، عادت شركة فورد موتور كومباني للنجاح مرة أخرى. في ذلك العام، باعت الشركة أكثر من مليون سيارة من طراز فورد Ford، وميركوري Mercury، ولنكولن Lincoln؛ أفضل مبيعات تحققت منذ الموديل A.

من الرئيس؟

لو أن هنري فورد الثاني اتبع قانون تفويض السلطة، فربما كانت شركة فورد موتور كومباني قد حققت نمواً يكفي لأن تتغلب في النهاية على شركة جنرال موتورز وتحتل مرة أخرى المرتبة الأولى بين شركات السيارات. ولكن القادة الواثقين فقط هم الذين يستطيعون منح السلطة للآخرين، وكان هنري يشعر بالتهديد. فالنجاح الذي حققه تكس ثورنتون، وإرني بريتش، ولويس كروزو، وهو مدير تنفيذي أسطوري في جنرال موتورز استقطبه بريتش إلى فورد، جعل هنري يشعر بالقلق على موقعه هو شخصياً في شركة فورد. لم يكن منصبه يعتمد على تأثيره، ولكن على اسمه وسيطرة عائلته على أسهم الشركة.

> *«أفضل مدير تنفيذي هو الذي لديه ما يكفي من الحس لاختيار الرجال المناسبين لإنجاز ما يريد إنجازه، وما يكفي من ضبط النفس لعدم التطفل عليهم أثناء إنجازه».*
>
> - ثيودور روزفلت

فماذا كان الحل الذي توصل إليه هنري؟ لقد بدأ في تحريض كبار التنفيذيين ضد بعضهم البعض. أولاً، ثورنتون ضد كروزو. وبعد أن تم طرد ثورنتون، قام بتحريض كروزو ضد بريتش. وصف كاتبا السيرة الذاتية لعائلة فورد بيتر كولير وديفيد هورويتز طريقة هنري فورد الثاني كما يلي:

> تجلت غريزة حب البقاء لدى هنري في صورة براعة ممتزجة بنوع من الضعف. لقد منح كروزو سلطة فعل أي شيء يريده تقريباً. وعن طريق سحب السلطة من بريتش ومنحها لنائبه، زرع العداوة والبغضاء بين الرجلين الأكثر أهمية لنجاح شركة فورد. وعلى الرغم من أن هنري كان قد فقد الثقة في بريتش، فقد تركه في منصبه رسمياً لأن هذا كان يزيد من قدرته على المناورة والخداع. وباعتبار بريتش الرئيس الرسمي لكروزو، فإنه قد يكون مفيداً في حال أراد هنري وضع كروزو تحت المراقبة [١].

وقد أصبح ذلك نمطاً في قيادة هنري فورد الثاني. ففي أي وقت يكتسب فيه أحد التنفيذيين نفوذاً وتأثيراً، كان هنري يقلص سلطة هذا الشخص عن طريق نقله إلى منصب أقل نفوذاً، أو دعم مرءوسي هذا المدير التنفيذي، أو إهانته على الملأ. ولقد استمر هذا الدهاء والخداع طوال الفترة التي قضاها هنري الثاني في شركة فورد. وكما علق أحد

رؤساء فورد، وهو لي ياكوكا، بعد رحيله عن الشركة، فإن: "هنري فورد، كما أعرف من تعاملي المباشر معه، كانت لديه عادة بغيضة هي التخلص من القادة الأقوياء".

يقول ياكوكا إن هنري فورد الثاني شرح له ذات مرة فلسفته في القيادة، قبل سنوات من أن يصبح ياكوكا نفسه هدف تلك الفلسفة. قال له فورد: "إذا كان أحدهم يعمل تحت رئاستك، فلا تجعله ينعم بكثير من الراحة. لا تدعه يتمتع بالدفء أو الحرية في اختيار أساليبه. افعل دائماً عكس ما يتوقعه. اجعل مرءوسيك قلقين ومترقبين وغير متزنين دائماً".

ما الذي تعنيه القيادة الجيدة؟

لقد فشل هنري فورد الأول والثاني في اتباع قانون تفويض السلطة. فبدلاً من التعرف على القادة؛ وبنائهم وتطويرهم؛ ومنحهم الموارد، والسلطة، والمسئولية؛ ثم إطلاقهم لتحقيق الإنجازات، كانا يثبطان ويقوضان أفضل رجالهما. إن انعدام ثقتهما وانعدام شعورهما بالأمان جعل من المستحيل عليهما أن يمنحا السلطة للآخرين. وفي النهاية، قوض هذا قدراتهما القيادية الشخصية، وصنع فوضى ودماراً شديداً في حياة من حولهما، وأضر بشركتهما. إذا كان القادة يرغبون في تحقيق النجاح، فعليهم أن يكونوا مستعدين لمنح السلطة للآخرين. وكم أحب الطريقة التي عبر بها الرئيس ثيودور روزفلت عن هذا المعنى عندما قال: "أفضل مدير تنفيذي هو الذي يمتلك ما يكفي من الحس لاختيار الرجال المناسبين لإنجاز ما يريد إنجازه، وما يكفي من ضبط النفس لعدم التطفل عليهم أثناء إنجازه".

لكي نقود الآخرين بنجاح، علينا أن نساعدهم على اكتشاف قدراتهم. وهذا يعني أن نكون في صفهم، ونقوم بتشجيعهم، ونمنحهم السلطة، ونساعدهم على النجاح. وليس هذا هو ما نتعلمه عادة عن القيادة. إن ألعاب القيادة التي تعلمناها عندما كنا صبية صغاراً كانت تحثنا على سحق الآخرين لكي نصبح قادة، أو القيام بأشياء نعرف أن التابعين لا يستطيعون القيام بها لكي نتميز عنهم ونجعل أنفسنا نبدو أكثر قوة. والمشكلة في هذه الألعاب هي أنه لكي تفوز، عليك أن تجعل الآخرين جميعاً يخسرون. وتلك الألعاب قائمة على الخوف وعدم الإحساس بالثقة أو الأمان، وهي على النقيض تماماً من الطريقة الصحيحة لصنع وتنشئة القادة.

عندما أسافر إلى الدول النامية، يجذب انتباهي بشدة مدى الغرابة التي تبدو عليها فكرة تفويض السلطة بالنسبة للقادة الجدد. ففي الثقافات التي ينبغي عليك أن تقاتل فيها لتجعل من نفسك إنساناً ذا قوة ونفوذ، غالباً ما يكون الافتراض السائد هو أنه يجب عليك أن تقاتل الآخرين لتحافظ على قيادتك. ولكن هذا يعكس التفكير بعقلية الندرة. والحقيقة هي أنك إذا تخليت عن بعض سلطتك للآخرين، فسيظل لديك قدر كبير من السلطة.

ليس مغزى القيادة الجيدة هو إثراء نفسك؛ وإنما المغزى هو تفويض السلطة للآخرين.

عندما أقوم بتعليم قانون تفويض السلطة في الدول النامية، عادة ما أطلب متطوعاً يصعد إلى المنصة حتى يمكنني أن أوضح بشكل مرئي ما يحدث عندما يحاول القائد كبت الآخرين لأسفل بدلاً من الارتقاء بهم لأعلى. أطلب من المتطوع أن يقف أمامي، ثم أضع يدي على كتفيه. ثم أبدأ في دفعه إلى أسفل. وكلما أردت دفعه أكثر لأسفل، زادت حاجتي للانحناء أكثر لفعل هذا. كلما دفعته أكثر لأسفل، انحنيت أكثر لأسفل. تلك هي الحال نفسها فيما يتعلق بالقيادة: لكي تبقي الآخرين بأسفل، عليك أن تنخفض معهم لأسفل. وعندما تفعل ذلك، تفقد أي قدرة على رفع الآخرين لأعلى.

عوائق أمام تفويض السلطة

ليس مغزى القيادة الجيدة هو إثراء نفسك؛ وإنما المغزى هو تفويض السلطة للآخرين. يقول محللو القيادة لين ماكفارلاند، ولاري سين، وجون تشايلدريس إن "نموذج تفويض السلطة في القيادة يتحول مبتعداً عن نفوذ المنصب نحو النفوذ مع الناس، الذي يتم في إطاره منح جميع الناس أدوراً قيادية حتى يمكنهم الإسهام بأقصى قدراتهم"[٢]. فقط الأشخاص الذين يتم منحهم السلطة هم الذين يمكنهم الوصول إلى أقصى قدراتهم. عندما لا يستطيع أو لا يريد أحد القادة تفويض السلطة للآخرين، فإنه بذلك يضع عوائق داخل المؤسسة لا يمكن للتابعين التغلب عليها وتجاوزها. وإذا استمرت هذه العوائق لفترة طويلة، فإن الناس يستسلمون ويكفون عن المحاولة، أو يرحلون إلى مؤسسة أخرى يمكنهم تعظيم قدراتهم فيها.

عندما يعجز القادة عن تفويض السلطة للآخرين، عادة ما يكون ذلك لثلاثة أسباب رئيسية:

العائق رقم ١ أمام تفويض السلطة : الرغبة في الأمان الوظيفي

العدو رقم واحد لتفويض السلطة هو الخوف من فقد ما نملك. القادة الضعاف يخشون أنهم إذا ساعدوا المرءوسين فسيكون الاستغناء عنهم هم أنفسهم ممكناً. ولكن الحقيقة هي أن الطريقة الوحيدة لكي تجعل نفسك لا غنى عنك هي أن تجعل نفسك يمكن الاستغناء عنك. وبعبارة أخرى، إذا كنت تستطيع الاستمرار في تفويض السلطة للآخرين ومساعدتهم على التطور حتى يصبح باستطاعتهم تولي منصبك، فإنك ستصبح ذا قيمة كبيرة للمؤسسة بحيث يصبح لا غنى عنك. تلك مفارقة في قانون تفويض السلطة.

> *العدو رقم واحد لتفويض السلطة هو الخوف من فقد ما نملك.*

قد تتساءل: ماذا لو تسببت في فقد وظيفتي عن طريق تفويض السلطة للآخرين، ولم يقر رؤسائي بإسهاماتي؟ يمكن أن يحدث هذا على المدى القصير. ولكن إذا واصلت الارتقاء بالقادة وتفويض السلطة لهم، فإنك ستضع نموذجاً للإنجاز، والامتياز، والقيادة يبدو واضحاً ومعترفاً به وتتم مكافأته. إذا كانت الفرق التي تقودها تبدو ناجحة دائماً، فإن الناس سيعرفون أنك تقودهم بشكل جيد.

العائق رقم ٢ أمام تفويض السلطة : مقاومة التغيير

أكد المؤلف الحائز على جائزة نوبل جون شتاينبيك قائلاً: "طبيعة البشر عندما يتقدمون في العمر هي الاعتراض على التغيير، خاصة التغيير إلى الأفضل". وتفويض السلطة بطبيعته يجلب تغييراً مستمراً لأنه يشجع الناس على النمو والإبداع. التغيير هو ثمن التقدم. وليس من السهل دائماً تقبل هذا.

معظم الناس لا يحبون التغيير. تلك حقيقة. إلا أن إحدى أهم مسئوليات القادة هي أن يحسنوا ويطوروا مؤسساتهم باستمرار. وكقائد، عليك أن تدرب نفسك على اعتناق التغيير، والرغبة فيه، ومحاولة صنعه. القادة الناجحون لا يكونون مستعدين للتغيير فحسب؛ إنهم يصبحون عوامل تغيير.

العائق رقم ٣ أمام تفويض السلطة : نقص قيمة الذات

يقول جون بيرس: "لا يمكنك قيادة مجموعة من الفرسان إذا كنت تعتقد أنك تبدو مضحكاً على متن الفرس". الأشخاص الذين يشعرون بالقلق والخجل من أنفسهم نادراً ما يكونون

قادة جيدين. إنهم يركزون على أنفسهم، ويقلقون من مظهرهم، وما يعتقده الآخرون فيهم، وما إذا كانوا مقبولين أم لا. هؤلاء لا يمكنهم منح القوة أو السلطة للآخرين لأنهم يشعرون بأنهم أنفسهم لا يمتلكون أي قوة أو سلطة. ولا يمكنك منح ما لا تمتلكه؛ ففاقد الشيء لا يعطيه.

أفضل القادة لديهم إحساس قوي بقيمة الذات. إنهم يؤمنون بأنفسهم، وبرسالتهم، وبالعاملين معهم. وكما يقول المؤلف باك روجرز: "بالنسبة للأشخاص الذين يثقون بأنفسهم، التغيير عنصر حفز لأنهم يؤمنون بأن شخصاً واحداً يمكنه أن يصنع فارقاً ويؤثرون على ما يحدث. هؤلاء الناس هم المنجزون والمحفزون". وهم أيضاً الذين يفوضون السلطة.

القادة الواثقون فقط هم القادرون على وهب ما لديهم. علق مارك توين ذات مرة قائلاً إن الأشياء العظيمة تحدث عندما لا تبالي مطلقاً من الذي سينسب له الفضل. ولكنني أعتقد أن هناك خطوة أبعد من ذلك. إنني أؤمن بأن الأشياء العظيمة تحدث فقط عندما تنسب الفضل للآخرين. صرح الأدميرال جيمس بي. ستوكدال الذي كان مرشحاً ذات مرة لمنصب نائب الرئيس قائلاً: "يجب أن تكون القيادة قائمة على المودة... ويعني هذا الالتزام الواضح والمخلص بمساعدة التابعين... إننا نحتاج أن يكون القادة أناساً شجعاناً يركزون بشدة على مساعدة الآخرين وليس لديهم في الأساس حاجة لسلطة وظائفهم ويمكنهم الاستغناء عنها بسهولة. ولكن مثل هؤلاء القادة لا يخسرون وظائفهم أبداً، ولا يفتقرون للأتباع أبداً. وعلى الرغم من الغرابة التي قد يبدو عليها هذا، فإن القادة العظام يكتسبون السلطة عن طريق منحها للآخرين".

> *«القادة العظام يكتسبون السلطة عن طريق وهبها».*
>
> – جيمس بي. ستوكدال

إذا كنت تطمح إلى أن تكون قائداً عظيماً، فعليك أن تطبق قانون تفويض السلطة.

رئيس تفويض السلطة

كان أحد أعظم قادة الولايات المتحدة معروفاً بتواضعه ورغبته في منح قوته وسلطته للآخرين عن طيب خاطر: إنه أبراهام لنكولن. ويمكن ملاحظة مدى عمق ثقته بذاته كقائد في اختياره لوزرائه. إن معظم الرؤساء يختارون حلفاء لهم نفس العقلية وأسلوب التفكير. ولكن ليس لنكولن. في وقت اضطراب البلاد وعندما كانت النزاعات على أشدها،

قام لينكولن بجمع مجموعة من القادة يصنعون القوة من خلال الاختلاف والتنوع والتحدي المشترك. يقول أحد كتاب السيرة الذاتية للرئيس لنكولن عن أسلوبه هذا:

> أن يختار الرئيس منافساً محتملاً لمنصب الوزارة كان حدثاً غير مسبوق؛ ولكن إحاطة نفسه عن عمد بجميع خصومه وأعدائه المحبطين بدا أنه كارثة كبرى. كانت تلك علامة على نوايا لنكولن المخلصة في التماس النصح من رجال بنفس قوته أو أكثر قوة. إن عدم شعوره بأي خوف من إمكانية تدمير هؤلاء الرجال له أو سيطرتهم عليه يوحي إما بسذاجة هائلة وإما بثقة هادئة في قدراته القيادية [4].

كانت رغبة لنكولن في توحيد البلاد أكثر أهمية من راحته الشخصية. ولقد مكنته قوته وثقته بذاته من ممارسة قانون تفويض السلطة واجتذاب قادة أقوياء إلى دائرته الداخلية.

إيجاد قادة أقوياء لمنحهم السلطة

أبدى لنكولن القدرة على تفويض السلطة للآخرين مراراً وتكراراً. ولقد لعب ذلك دوراً رئيسياً في علاقاته مع جنرالاته أثناء الحرب الأهلية. في البداية، كان يواجه مشكلات في إيجاد متلقين يستحقون ثقته. وعندما انشقت الولايات الجنوبية، اتجه أفضل الجنرالات إلى الجنوب ليخدم تحت راية الولايات المتحالفة. ولكن لنكولن لم يفقد الأمل أبداً، ولم يتجاهل منح قادته السلطة والحرية، على الرغم من فشل هذه الاستراتيجية مع جنرالات سابقين.

على سبيل المثال، في يونيو ١٨٦٣، وضع لنكولن قيادة جيش بوتوماك في يد الجنرال جورج جي. ميد. كان لنكولن يأمل في أن يقوم بعمل أفضل مما قام به الجنرالان السابقان آمبروز إي. بيرنسايد وجوزيف هووكر. وبعد ساعات من تعيين ميد في المنصب، أرسل إليه لنكولن رسولاً يحمل رسالة. كانت رسالة الرئيس، جزئياً، تقول:

> نظراً للظروف، لم يحصل أحد أبداً على قيادة أكثر أهمية من تلك؛ ولا يساورني الشك مطلقاً في أنك ستثبت تماماً جدارتك بالثقة التي وضعتها الحكومة فيك. لن يتم إعاقتك بأي تعليمات مفصلة من مراكز القيادة. جيشك حر في التصرف وفقاً لما تراه مناسباً في ظل الظروف التي تطرأ... جميع القوات التي تعمل في نطاق عملياتك ستكون خاضعة لأوامرك [5].

وحدث أن جاء أول تحدٍ كبير واجهه ميد عندما قاد الجيش للاستيلاء على بلدة صغيرة في بنسلفانيا تسمى جيتسبرج. لقد كان ذلك اختباراً تخطاه في السلطة. وفي النهاية، برغم ذلك، لم يكن ميد هو الجنرال الذي حقق أقصى استفادة من السلطة التي خولها إياه لنكولن. لقد انقلبت موازين الحرب على يد آليس إس. جرانت. ولكن ميد استطاع أن يوقف جيش لي عندما كان هذا ضرورياً، ومنع جنرال الحلفاء من التوجه نحو واشنطن.

لكي تدفع الناس لأسفل، عليك أن تهبط معهم لأسفل.

لقد كان استخدام لنكولن لقانون تفويض السلطة ثابتاً ودائماً تماماً كما كانت عادة هنري فورد في انتهاكه ثابتة ودائمة. عندما كان الجنرالات يحققون إنجازات طيبة، كان لنكولن ينسب لهم الفضل؛ وعندما كانوا يؤدون بشكل سيئ، كان يتحمل هو اللوم. يعترف دونالد تي. فيليبس، أحد خبراء لنكولن، قائلاً: "طوال الحرب، ظل لنكولن يتحمل المسئولية العامة عن المعارك التي كانت نتيجتها الهزيمة وعن الفرص الضائعة"[٦]. لقد استطاع لنكولن الوقوف بقوة وشموخ خلال الحرب ومواصلة منح الآخرين السلطة بسبب ثقته التي لا تتزعزع.

قوة تفويض السلطة

ليس عليك أن تكون قائداً في منزلة أو مكانة لنكولن لتفوض السلطة للآخرين. إن المقوم الرئيسي لتفويض السلطة للآخرين هو الإيمان الشديد بالناس. إذا كنت تؤمن بقدرات الآخرين، فإنهم سيؤمنون بأنفسهم.

عندما أتلقى كلمة تشجيع من شخص مقرب مني، فإنني أحتفظ بها. إنني أعتز كثيراً بهذه الأشياء. منذ سنوات مضت، تلقيت رسالة من دان ريلاند، الشخص الوحيد من خارج العائلة الذي بذلت أقصى جهد معه لتفويضه السلطة على مر السنين. كان دان هو مديري التنفيذي عندما كنت في دار عبادة سكاي لاين. إليك ما كتبه إلي دان:

جون،

لقد طلب مني أن أقوم بتدريس موضوع تفويض السلطة! ولولا أنك فعلت هذا معي أولاً، لما أمكنني القيام به. لازلت أذكر بكل وضوح هذا اليوم الذي جازفت فيه واخترتني كمدير

تنفيذي. لقد وثقت بي وعهدت إلي بمسئولية كبيرة، مسئولية القيادة اليومية لطاقم العاملين في دار العبادة. لقد عهدت إلي بالسلطة... لقد كنت تؤمن بي؛ ربما أكثر مما كنت أؤمن بنفسي. لقد أظهرت إيمانك وثقتك بي بطريقة جعلتني أستفيد من هذه الثقة، التي أصبحت أمتلكها في النهاية...

إنني ممتن للغاية للأثر الذي تركته في حياتي وكان سبباً في تغييرها. إن قول شكراً لا يعبر عن مدى امتناني. ومن الأفضل أن أقول: "إنني أحبك وأقدرك". وربما كانت أفضل طريقة يمكنني أن أظهر بها عرفاني بالجميل هي أن أمرر تلك الهبة التي أعطيتني إياها إلى قادة آخرين في حياتي.

دان

إنني ممتن لدان على كل ما فعله لأجلي، وأعتقد أنه رد لي أكثر بكثير مما أعطيته له. ولقد استمتعت حقاً بالوقت الذي قضيته مع دان في مساعدته على النمو.

الحقيقة هي أن تفويض السلطة أمر فعال ومفيد؛ ليس فقط بالنسبة للشخص الذي يتم تطويره ولكن بالنسبة للمعلم أيضاً. مساعدة الآخرين على النمو تجعلك تنمو أكثر وأكثر. لقد جعلني دان أفضل مما أنا عليه، ليس فقط لأنه ساعدني على إنجاز ما هو أكثر بكثير مما كنت سأنجزه بمفردي، ولكن أيضاً لأن العملية برمتها جعلتني قائداً أفضل. هذا هو أثر قانون تفويض السلطة. إنه أثر يمكنك تجربته كقائد طالما كنت مستعداً لأن تؤمن بالناس وتمنحهم قوتك وسلطتك.

> مساعدة الآخرين على النمو تجعلك تنمو أكثر وأكثر.

تطبيق

قانون تفويض السلطة

في حياتك

١. كيف تصف نفسك في مجال قيمة الذات؟ هل أنت واثق بنفسك؟ هل تؤمن أن لك قيمة؟ هل تعمل بناءً على افتراض أن لديك أشياء إيجابية تقدمها للآخرين ولمؤسستك؟ هل أنت مستعد للقيام بمجازفات؟

إذا كان تصنيفك لنفسك منخفضاً فيما يتعلق بالثقة، فإنك ستواجه صعوبة مع قانون تفويض السلطة. ستكون بحاجة إلى القيام بخطوات إيجابية لتضيف القيمة لنفسك أو لتكتشف أسباب انخفاض قيمة ذاتك.

٢. هل أنت شخص يؤمن بالناس؟ ضع قائمة بأسماء الأشخاص الذين يعملون لديك. إذا كان عددهم أكبر من أن تكتبه في القائمة، فاكتب أسماء الأشخاص المقربين منك. وبعد ذلك، صنف القدرة المحتملة لكل شخص -ليس القدرة الحالية- على مقياس من ١ إلى ١٠.

وإذا كان العدد قليلاً، فإن إيمانك بالناس ليس قوياً جداً على الأرجح. وإلى أن تغير هذا، فإنك ستواجه صعوبة في تفويض السلطة للآخرين. ابدأ الاعتماد على الصفات والسمات الإيجابية للآخرين. ابحث عن أعظم نقاط القوة لديهم وتخيل كيف يمكنهم تعزيز تلك النقاط والقدرات لتحقيق إنجازات كبيرة. تخيل ما يمكن أن يصبح عليه الأفراد إذا حققوا أقصى استفادة من مواهبهم وفرصهم. وبعد ذلك، ساعدهم على فعل ذلك.

٣. إذا كان ميلك الطبيعي هو بناء قوتك وسلطتك والتمسك بها، فمن الضروري إذن أن يحدث تحول في منظورك لتصبح قائداً يفوض السلطة. ابدأ باختيار أفضل الأشخاص لديك وإعدادهم للنجاح. دربهم، وامنحهم الموارد، وبعد ذلك ساعدهم على وضع أهداف

يمكن تحقيقها ومن شأنها أن تفيدك أنت ومؤسستك. وبعد ذلك، اعهد إليهم بالمسئولية والسلطة لمتابعة التقدم. وإذا أخفقوا في البداية، فساعدهم على الاستمرار في المحاولة إلى أن يحققوا النجاح. بمجرد أن تشعر ببهجة وفعالية تفويض السلطة للآخرين، ستواجه صعوبة في عدم منح سلطتك للآخرين.



قانون الصورة

الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله

منذ سنوات عديدة مضت، أنتج المخرج ستيفن سبيلبيرج والممثل توم هانكس سلسلة من الحلقات التليفزيونية على HBO بعنوان Band of Brothers، مأخوذة عن الكتاب الذي يحمل نفس الاسم والذي ألفه المؤرخ ستيفن آمبروز. أرخت الحلقات العشر قصة مجموعة إيزي كومباني Easy Company، وهي مجموعة من جنود المشاة المنقولين جواً والذين قاتلوا في الحرب العالمية الثانية. كان رجال المجموعة أشداء أقوياء كما ينبغي أن يكون الجنود، وقاتلوا بشكل بطولي بداية من غزو نورماندي وحتى نهاية الحرب.

إن قصة مجموعة إيزي كومباني تمثل دراسة رائعة في القيادة، حيث إن الرقباء، والملازمين، والنقباء الذين قادوا الرجال أظهروا أساليب قيادية عديدة، كان بعضها جيداً وبعضها الآخر بغيضاً. وعندما كانت القيادة تتسم بالجودة والكفاءة، كانت تصنع الفارق، ليس فقط في الطريقة التي كان يؤدي بها الجنود مهامهم ولكن في نتائج معاركهم أيضاً، ونتائج الحرب بأسرها في النهاية.

صورة سيئة

منذ الحلقة الأولى من المسلسل التليفزيوني، ظهرت الأساليب القيادية المتعارضة بوضوح. ظهر هربرت سوبل، قائد مجموعة إيزي كومباني خلال تدريباتها، على أنه قائد قاسٍ مستبد صاحب نزعة سادية. كان يقود الرجال بعنف وقسوة ليس لهما مثيل بين باقي

المجموعات والسرايا. كان يلغي الإجازات وينزل العقوبات بشكل تعسفي. ولكن من خلال أبحاث آمبروز، نقدر أن سوبل كان أكثر سوءاً من الصورة التي ظهر بها في المسلسل التليفزيوني.

كان سوبل يقسو على الرجال بلا رحمة، وهو أمر لا بأس به، حيث إنه كان يجهزهم للقتال. ولكنه لم يكن يعامل نفسه بنفس الطريقة، حيث كان قادراً بالكاد على اجتياز الاختبار البدني المطلوب لجنود المشاة. ولم يكن يظهر مستوى الكفاءة العالي الذي كان يطالب الآخرين جميعاً به. كتب آمبروز عن حدث وقع خلال التدريب يمثل تجسيداً لنوعية قيادة سوبل:

> في إحدى ليالي التدريب، قرر (سوبل) أن يعلم رجاله درساً. تسلل هو والرقيب إيفانز إلى موقع المجموعة لسرقة البنادق من الجنود النائمين. تمت المهمة بنجاح؛ وفي الصباح كان سوبل وإيفانز قد حصلا على قرابة خمسين بندقية. قام إيفانز بجمع الجنود بنفخة بوق عظيمة، وبدأ سوبل يوبخهم ويقول لهم إنهم بائسون غير أكفاء[1].

وما لم يدركه سوبل هو أن الرجال الذين يعنفهم لم يكونوا رجاله. لقد ضل السبيل ودخل معسكراً خاطئاً وسرق بنادق سرية فوكس. بل إن سوبل لم يدرك غلطته إلى أن ظهر قائد سرية فوكس ومعه خمسة وأربعون من رجاله.

راح رجال سوبل يسخرون منه ويقللون من شأنه. وبحلول الوقت الذي كانت سرية إيزي كومباني تستعد فيه لغزو نورماندي، كان كثير من الجنود يتجادلون حول الشخص الذي سيطلق النار على سوبل عندما يبدءون القتال أخيراً. ومن حسن حظ سوبل أنه تم نقله من منصبه كقائد للسرية وتعيينه في مكان آخر قبل بدء المعارك.

صورة سيئة أخرى

تم تجسيد انعدام الكفاءة القيادية الشديد لدى ضابط آخر في حلقة حملت اسم The Breaking Point. كانت تلك الحلقة تحكي قصة معركة Bulge حين كان الجنود يستعدون للاستيلاء على مدينة فوي Foy من الألمان. في ذلك الوقت، كان جنود سرية إيزي كومباني مقاتلين متمرسين، وكانوا يواجهون أحد أصعب الأوقات في الحرب. كانوا يعانون من البرودة القارسة والقصف العنيف للمدفعية الألمانية.

في ذلك الوقت، كان قائد إحدى فصائل إيزي كومباني هو الملازم دايك، وهو قائد له روابط سياسية ولكن دون خبرة قتالية سابقة. وكان أسلوب دايك في القيادة هو تجنب رجاله، ورفض اتخاذ القرار، والاختفاء لفترات طويلة من الوقت يذهب فيها للتمشية، ومنها أوقات كانت المجموعة تحتاج إليه فيها أشد الاحتياج. لم يكن أي فرد من الرجال يحترمه. وعندما طلب من دايك أخيراً قيادة رجاله لشن هجوم على المدينة، فشل بشكل مخزٍ وتم إعفاؤه من القيادة.

نوع مختلف من الصور

من حسن الحظ أن معظم قادة سرية إيزي كومباني كانوا قادة بارعين، وأحدهم على وجه الخصوص كان حاصلاً على وسام "الخدمة المتميزة" ويعتبره الرجال "أفضل قائد معارك في الحرب العالمية الثانية"[٢]. كان هذا الرجل هو ديك وينترز. لقد بدأ كقائد فصيلة في إيزي كومباني أثناء فترة التدريب، وتمت ترقيته إلى قائد سرية بعد معارك نورماندي، ثم إلى ضابط عمليات كتيبة. ولقد أنهى حياته العسكرية على رتبة رائد.

كثيراً ما تمكن وينتر من مساعدة رجاله على الأداء بأعلى مستويات الكفاءة. وكان دائماً ما يقود من الأمام، حيث يعطي القدوة ويواجه المخاطر مع رجاله. يصف آمبروز فلسفة قيادة وينترز ببساطة على أنها "الضباط يتقدمون أولاً"[٣]. وفي أي وقت كان جنوده يطالبون بشن هجوم على أحد مواقع العدو، كان وينترز يقود جنوده من المقدمة.

وقع أحد الأحداث المميزة التي أظهرت أسلوب وينترز في القيادة بضرب القدوة بعد غزو نورماندي مباشرة في الطريق نحو مدينة كارينتان، وهي مدينة كانت مجموعة إيزي كومباني مطالبة بالاستيلاء عليها من الألمان. وعندما اقترب جنود المشاة الأمريكيون تحت قيادته من المدينة، تعرضوا لإطلاق نار كثيف من مدفع رشاش ألماني. وبعد أن ربضوا في خنادق على كلا جانبي الطريق، رفض الجنود التقدم عندما صدر لهم الأمر بذلك. ولكن لو أنهم لم يتحركوا لكانوا مزقوا إرباً في النهاية. حاول وينترز جمعهم وحثهم بكل الطرق. كان يركض من خندق إلى آخر لإقناعهم ورصاصات المدفع الرشاش تتبعه. وأخيراً، قفز في عرض الطريق، والرصاصات تتناثر من حوله، وصاح في الرجال بأن يتقدموا. نهض الجميع من أماكنهم وتحركوا للأمام معاً. واستطاعوا الاستيلاء على المدينة.

وبعد أكثر من خمسة وثلاثين عاماً من ذلك، كتب فلويد تالبرت، الذي كان رقيباً في ذلك الوقت، خطاباً إلى وينترز يعلق فيه على الحدث قائلاً: "لن أنسى أبداً اندفاعك إلى

وسط الطريق. لقد كنت ملهماً لي. وجميع جنودي شعروا بنفس الشيء"[٤]. وفي عام ٢٠٠٦، لخص وينترز أسلوبه في القيادة بقوله: "ربما لم أكن أفضل قائد معارك، ولكنني كنت أناضل دائماً لكي أكون كذلك. لقد كان رجالي يعتمدون علي في تحليل كل موقف تكتيكي بعناية شديدة، وفي تعظيم الموارد التي أمتلك التصرف فيها، وفي التفكير تحت الضغوط، ثم في قيادتهم شخصياً بضرب المثل والقدوة"[٥].

وعندما سئل آمبروز عما جعل مجموعة إيزي كومباني مميزة خلال الحرب، ومتفوقة على نظرائها، كانت إجابة آمبروز واضحة: "إنهم لم يكونوا أفضل كثيراً من باقي جنود المشاة، أو الرماة، أو جنود البحرية. لقد كانوا إحدى الوحدات المتازة العديدة في الحرب. ولكن ما جعلهم مميزين، حتى بين هؤلاء الذين كانوا مميزين، هو قيادتهم... الضباط، وضباط الصف، والقادة العظام؛ ليست جميع الوحدات المتازة كانت محظوظة بقادتها إلى هذا الحد، وهذا هو الفارق"[٦].

> *دائماً ما يبدو أن القادة العظام يجسدون صفتين متباينتين ظاهرياً: إنهم حالمون بشدة وعمليون بشدة في الوقت نفسه.*

لماذا صنع هذا ذلك الفارق الضخم؟ لأن الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله. هذا هو قانون الصورة. عندما يدل القادة على السبيل الصحيح بالتصرفات الصحيحة، يحاكيهم أتباعهم ويحققون النجاح.

إضفاء الحيوية على الصورة

دائماً ما يبدو أن القادة العظام يجسدون صفتين متباينتين ظاهرياً: إنهم *حالمون* بشدة و*عمليون* بشدة في الوقت نفسه. إن خيالهم ورؤيتهم تمكنهم من رؤية ما في الأفق البعيد. إنهم يستطيعون تصور ما سوف يحدث وما ينبغي القيام به من عمل. القادة يفهمون بوضوح كيف أن:

المهمة تحدد *الهدف*؛ مجيبة عن السؤال: *لماذا؟*

الرؤية ترسم *الصورة*؛ مجيبة عن السؤال: *ماذا؟*

الاستراتيجية تضع *الخطة*؛ مجيبة عن السؤال: *كيف؟*

كما يقول المؤلف هانز فينزل: "القادة يتلقون أجورهم لكي يحلموا. وكلما ارتقت منزلتك في القيادة، زاد ارتباط عملك بالمستقبل".

وفي نفس الوقت، فإن القادة عمليون بما يكفي ليدركوا أن الرؤية بدون عمل لا تحقق شيئاً. إنهم يحملون أنفسهم مسئولية مساعدة أتباعهم على القيام بالعمل. ويمكن أن يكون هذا صعباً لأن التابعين غالباً لا يستطيعون رؤية المستقبل كما يراه القائد. إنهم لا يستطيعون تصور ما هو أفضل للفريق. إنهم لا يرون الصورة الكبيرة. لماذا؟ لأن الرؤية عادة ما تضيع وتتسرب.

صياغة القائد الفعالة للرؤية تضفي الحيوية على الصورة.

القادة هم المسئولون عن الرؤية. ما الذي يجب أن يفعلوه إذن لعبور فجوة الرؤية القائمة بينهم وبين أتباعهم؟ يميل العديد من القادة إلى التواصل حول الرؤية فحسب. لا تسئ فهمي: إن التواصل مهم بكل تأكيد. وينبغي على القادة الأكفاء شرح وتوصيل الرؤية بوضوح، وإبداع، وباستمرار. إن توصيل القائد للرؤية بفعالية يجعل الصورة واضحة. ولكن هذا لا يكفي وحده. ينبغي على القائد أيضاً أن يعيش رؤيته. وصياغة القائد الفعالة للرؤية تضفي الحيوية على الصورة.

القادة الناجحون ينتبهون دائماً لحقيقة أنهم يجسدون القدوة وأن الآخرين سوف يفعلون مثلما يفعلون هم، سواء كان ما يفعلونه جيداً أو سيئاً. وبوجه عام، كلما كانت تصرفات القائد أفضل، كانت تصرفات أتباعه أفضل.

وهذا لا يعني أن القادة يمتلكون جميع الحلول. أي شخص مارس القيادة من قبل يعرف ذلك جيداً. إن القادة الذين يصنعون أعظم أثر غالباً ما يكونون هؤلاء الذين يقودون بشكل جيد وسط الشك والريبة. وقد تناول آندي ستانلي، القائد والمتواصل الرائع، هذه المسألة. فمنذ بضع سنوات مضت في مؤتمر كاتاليست Catalyst للقادة، قال:

> الشك ليس مؤشراً على سوء القيادة. وبدلاً من ذلك فإنه يدل على الحاجة للقيادة. إن طبيعة القيادة تقتضي وجود عنصر شك بشكل دائم. ويكون الميل إلى التفكير بأسلوب: *لو أنني كنت قائداً جيداً، لعرفت ما ينبغي علي فعله بالضبط.* إن زيادة المسئولية تعني التعامل مع المزيد والمزيد من الأشياء غير الملموسة، وبالتالي فإنها تعني شكاً أكثر تعقيداً. ويستطيع القادة تحمل الشك، ولكنهم لا يستطيعون تحمل الغموض. إن الناس لن يتبعوا قيادة غامضة مشوشة.

عندما تأتي الأوقات العصيبة، ويزيد الشك، وتهدد الفوضى بإغراق الجميع، يكون الأتباع في أمس الحاجة حينها لصورة واضحة من قادتهم. وهذا هو الوقت الذي يحتاجون فيه لقائد يعتنق ويتبع قانون الصورة. إن الصورة الحية التي يرونها في قائدهم تزودهم بالطاقة، والحماس، والتحفز من أجل الاستمرار في التقدم.

أفكار تحتذى للقادة

إذا كنت ترغب في أن تكون أفضل قائد يمكنك أن تكونه، فمن الضروري ألا تهمل قانون الصورة. وبينما تحاول التحسن كقدوة لأتباعك، تذكر النقاط التالية:

١. الأتباع يراقبون دائماً ما تفعله

إذا كنت والداً، فلعلك أدركت الآن بالفعل أن أطفالك يراقبون دائماً ما تفعله. قل لهم أي شيء تريده، ولكنهم سيتعلمون مما يرونك تفعله أكثر من أي شيء آخر. كوالدين، أدركت أنا ومارجريت هذه الحقيقة مبكراً. فأياً كان ما كنا نعلمه لطفلينا، فإنهما كانا يصران على التصرف مثلنا. يا لخيبة الأمل. يقتبس جون وودن، مدرب كرة السلة الأسطوري لفريق جامعة كاليفورنيا، قصيدة تشرح هذا المعنى بشكل رائع:

ما من كلمة مكتوبة
ولا حجة منطوقة
يمكن أن تعلم شبابنا
ما يجب أن يكونوه

ولا كل كتب الدنيا
فوق رفوف المكتبات
وإنما شخصية المعلم
وأفعاله وتصرفاته [٧].

وتماماً كما يراقب الأطفال آباءهم ويحاكون سلوكياتهم، يراقب الموظفون ويحاكون رؤساءهم. إذا جاء الرئيس متأخراً إلى العمل، فإن الموظفين يشعرون أنهم أيضاً يمكنهم

أن يتأخروا. وإذا كان الرئيس يتحايل لإنجاز العمل بأسهل طريقة، فإن الموظفين يفعلون مثله تماماً. إن الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله.

يمكن أن يشك الأتباع في أقوال القادة، ولكنهم عادة يصدقون أفعالهم.

يمكن أن يشك الأتباع في أقوال القادة، ولكنهم عادة يصدقون أفعالهم. وهم يحاكون تلك الأفعال. يقول كولين باول، الجنرال ووزير الخارجية الأمريكي السابق: "يمكنك إصدار ما تشاء من مذكرات وإلقاء ما يحلو لك من خطب تحفيزية، ولكن إذا لم يرك باقي العاملين في مؤسستك وأنت تبذل قصارى جهدك في العمل في كل يوم، فإنهم أيضاً لن يفعلوا ذلك".

ويؤكد وايتلي ديفيد قائلاً: "المدير الجيد عامل تحفيز وليس رقيباً. إنه يخلق مناخاً يجعل الأشخاص الأذكياء مستعدين وراغبين في اتباعه. إنه لا يوجه الأوامر للآخرين؛ وإنما يقنعهم". وليس هناك شيء أكثر إقناعاً من تطبيق ما تقول إنك تؤمن به.

٢. تعليم ما هو صواب أكثر سهولة من فعل ما هو صواب

يقول الكاتب مارك توين ساخراً: "أن تفعل الصواب لهو أمر رائع. ولكن تعليم الصواب أكثر روعة؛ وأكثر سهولة بكثير". أليست تلك هي الحقيقة؟ من الأسهل دائماً أن تعلم ما هو صواب على أن تفعله أنت. وهذا أحد الأسباب التي تجعل الكثير من الآباء (والرؤساء) يقولون عبارة: "افعل كما أقول، وليس كما أفعل".

كان أحد التحديات المبكرة التي واجهتها كقائد هو جعل مستوى التطبيق مساوياً لمستوى القول. ومازلت أذكر ذلك اليوم الذي قررت فيه أنني لن أقوم بتعليم أي شيء لا أحاول تطبيقه عملياً. كان ذلك قراراً صعباً، ولكن كقائد شاب، كنت حينها أتعلم اعتناق قانون الصورة. يقول المؤلف نورمان فينسنت بيل: "ليس هناك شيء أكثر إثارة للحيرة من الأشخاص الذين يقدمون نصائح طيبة ولكنهم يمثلون قدوة سيئة". وأقول إن هناك فكرة أخرى صحيحة مرتبطة بهذه الفكرة، وهي: ليس هناك شيء أكثر إقناعاً من الأشخاص الذين يقدمون نصائح طيبة ويمثلون قدوة طيبة".

مؤخراً، تلقيت اتصالين هاتفيين في يوم واحد من مراسلين صحفيين -أحدهما من شيكاغو تريبيون والآخر من يو إس أيه توداي- يتحدثان عن تعليم الأخلاقيات في مجال

الأعمال. كلاهما طرح أسئلة مشابهة للآخر. كانا يريدان أن يعرفا ما إذا كان من الممكن تعليم الأخلاقيات أم لا. وكانت إجابتي هي: نعم.

واعترض أحد الصحفيين قائلاً: "ولكن العديد من الشركات التي تنظم مقررات تعلم فيها الأخلاقيات لديها مشكلات أخلاقية".

أجبته: "هذا لأن الأخلاقيات لا يمكن غرسها في الآخرين إلا إذا تم تعليمها لهم وتفعيلها أمامهم". كثير جداً من القادة يشبهون وكلاء السفر السيئين. إنهم يرسلون الناس إلى رحلات لم يذهبوا هم أنفسهم إليها أبداً من قبل. وبدلاً من ذلك، ينبغي عليهم أن يكونوا أكثر شبهاً بالمرشدين السياحيين، بحيث يصحبون الناس إلى أماكن زاروها من قبل ويشاركونهم في معارفهم وخبراتهم السابقة.

> «القادة يخبرون، ولكنهم لا يعلمون أحداً شيئاً قبل أن يطبقوا بأنفسهم ما يدعون إليه».
>
> - فيزرستون

كان جون وودن دائماً ما يقول للاعبيه: "أرني ما يمكنك فعله؛ ولا تحدثني عما يمكنك فعله". وأعتقد أن التابعين يتبنون نفس الفكر في التعامل مع قادتهم. إنهم يريدون رؤية قادتهم وهم يعملون، ويبذلون قصارى جهدهم، ويدلونهم على الطريق، ويضربون لهم المثل والقدوة. يقول فيزرستون: "القادة يخبرون، ولكنهم لا يعلمون أحداً شيئاً قبل أن يطبقوا بأنفسهم ما يدعون إليه". هذا هو قانون الصورة.

٣. يجب أن نعمل على تغيير أنفسنا قبل أن نحاول تحسين الآخرين

القادة مسئولون عن مستوى أداء تابعيهم. إن العبء يقع عليهم. وبالتالي فإنهم يراقبون تقدم موظفيهم وأتباعهم، ويصدرون إليهم التعليمات، ويحاسبونهم. ولكي يحسن القادة أداء فريقهم، عليهم أن يتصرفوا كعوامل تغيير. إلا أن أحد المخاطر الهائلة التي تهدد القيادة الجيدة هو إغراء محاولة تغيير الآخرين قبل تغيير الذات أولاً.

كقائد، فإن أول شخص يجب علي قيادته هو أنا. وأول شخص ينبغي أن أحاول تغييره هو أنا. وينبغي أن تكون المعايير التي أضعها لنفسي أعلى من المعايير التي أضعها للآخرين. ولكي أظل قائداً جديراً بالثقة، يجب علي دائماً أن أكون أول شخص يعمل على تغيير نفسه، ويبذل أكبر قدر من الجهد والوقت لتحقيق ذلك. وهذا الأمر ليس سهلاً وليس طبيعياً

كذلك، ولكنه ضروري. وبكل أمانة، فإنني أشبه كثيراً شخصية لوسي في المسلسل الكوميدي Peanuts، حيث تخبر تشارلي براون بأنها ترغب في تغيير العالم بأسره. وعندما يسألها تشارلي براون المرتبك من الدهشة من أين ستبدأ هذا، فإنها تجيبه: "سأبدأ بك أنت يا تشارلي براون. سأبدأ بك أنت".

منذ وقت ليس ببعيد، كنت أدرس فكرة قائد الـ ٣٦٠ درجة (أي القائد الشامل). مضمون هذه الفكرة هو أن القائد يمارس تأثيره ليس لأسفل فقط مع مرءوسيه، ولكن لأعلى أيضاً مع رئيسه، وفي الاتجاهات الجانبية مع زملائه. وخلال جلسة الأسئلة والأجوبة، سألني أحد الحاضرين: "أي هذه الاتجاهات أصعب؛ القيادة لأعلى، أم جانبياً، أم لأسفل؟".

أجبته بسرعة: "ليس أياً مما ذكرت. قيادة نفسي هي الأكثر صعوبة".

إن القيادة بأي طريقة بخلاف إعطاء القدوة ترسل للآخرين صورة غامضة مشوشة عن القيادة. فإذا بذلنا جهدنا لتحسين أنفسنا أولاً وجعلنا تلك مهمتنا الرئيسية، فإن احتمالات اتباع الآخرين لنا تزداد.

٤. المنحة الأكثر قيمة التي يمكن أن يعطيها القائد هي القيادة بالقدوة الحسنة

في مسح أجرته مؤسسة Opinion Research Corporation for Ajilon Finance، طُلِبَ من الموظفين الأمريكيين تحديد السمة الأكثر أهمية -من وجهة نظرهم- في الشخص الذي يقودهم. وإليك النتائج:

الترتيب	السمة	النسبة المئوية
١	القيادة بالقدوة الحسنة	٢٦٪
٢	الأخلاقيات أو السلوكيات الطيبة	١٩٪
٣	المعرفة بمجال العمل	١٧٪
٤	الإنصاف	١٤٪
٥	الذكاء والكفاءة الشاملة	١٣٪
٦	تقدير الموظفين	١٠٪[٨]

إن أكثر ما يريده الموظفون هو قادة تتسق تصرفاتهم مع معتقداتهم وأقوالهم. إنهم يريدون قدوة حسنة يقود من المقدمة.

إن القيادة تكتسب بالمحاكاة بأكثر مما تكتسب بالتعليم والتلقين. كيف يكتسب المرء القيادة بالمحاكاة إذن؟ عن طريق مشاهدة القادة الجيدين وهم يعملون؛ إن الأغلبية العظمى من القادة يبرزون بسبب الأثر الذي يمارسه عليهم قادة كبار جسدوا القيادة أمامهم وقاموا بتوجيههم ونصحهم.

عندما أفكر في رحلتي القيادية، أشعر أنني كنت محظوظاً للغاية بأن كان لدي نماذج قيادية رائعة في حياتي اكتسبت من خلالهم العديد من مظاهر القيادة:

- اكتسبت المثابرة والإصرار من خلال مشاهدة أبي وهو يواجه المحن والشدائد ويتغلب عليها.
- اكتسبت القوة من خلال مراقبة قيادة بل هايبل المفعمة بالحماس.
- اكتسبت التشجيع من خلال مشاهدة الكيفية التي كان كين بلانشارد يقدر بها أتباعه.
- اكتسبت الرؤية من خلال رؤية بل برايت وهو يحول رؤيته إلى واقع حي.

إنني مستمر في التعلم من نماذج رائعة في القيادة، وأحاول جاهداً أن أكون قدوة حسنة للأشخاص الذين يتبعونني؛ أولادي، وأحفادي، والموظفين في شركاتي، والأشخاص الذين يحضرون مؤتمراتي وندواتي ويقرءون كتبي. كما أن تطبيق ما أعلمه وما أدعو إليه هو أكثر الأشياء التي أقوم بها أهمية كقائد. وكما يقول ألبرت شويتزر، الفائز بجائزة نوبل للسلام: "القدوة هي القيادة".

هؤلاء اتبعوا قدوة قائدهم

إحدى القصص التي توضح قانون الصورة هي قصة النبي داوود. إننا جميعاً تقريباً نعرف قصة داوود وجالوت. عندما اصطفت جيوش الأعداء في مواجهة الملك طالوت وقومه، وجه جالوت، وهو مقاتل جبار قوي محترف، تحدياً. قال لهم إنه مستعد لمواجهة أعظم أبطال بني إسرائيل في قتال من يفوز فيه ينتصر في المعركة كلها. ومن الذي تقدم لمواجهة هذا التحدي؟ لم يكن طالوت، الملك القوي، ولا أي من مقاتليه المخضرمين. لقد كان داوود، الراعي الشاب المتواضع، هو من واجه جالوت. وباستخدام مقلاع، قذف جالوت بصخرة فأسقطه. وبعد ذلك، ضرب عنقه بسيف جالوت نفسه.

إننا جميعاً نستمتع بمثل هذه القصص لأننا نحب تشجيع ضحايا الظلم الذين ينتصرون في المعارك في النهاية برغم ضآلة احتمالات انتصارهم. ولكن الكثير من الناس لا يعرفون بقية القصة. لقد أصبح داوود بعد ذلك مقاتلاً لا يشق له غبار ثم أصبح ملكاً ونبياً في النهاية. وأثناء رحلته، كان قد ربى مجموعة من المقاتلين الأفذاذ. ويقال إن خمسة منهم على الأقل أصبحوا متخصصين في قتل الجبابرة العمالقة أيضاً، تماماً مثل قائدهم. إن المثل الذي ضربه داوود علم أتباعه كيف يصبحون مقاتلين بارعين وقاتلين للجبابرة الظالمين.

القيادة في مواجهة الرعب

القيادة بالقدوة الحسنة دائماً ما يكون لها أثر قوي على الأتباع. وأحد القادة الذين أكن لهم الإعجاب والتقدير هو رودي جولياني، العمدة السابق لمدينة نيويورك سيتي. فخلال حياته المهنية، في البداية كمحام يعمل في الحكومة الأمريكية ثم كموظف رسمي منتخب فيما بعد، كان جولياني يقود بالقدوة. يقول في كتابه الذي يحمل عنوان Leadership: إنه يدرك تماماً أن ما يفعله يحدد ما يفعله أولئك الذين يتبعونه[9]. يقول: "لا يمكنك مطالبة من يعملون تحت قيادتك بالقيام بعمل ليس لديك أنت نفسك استعداد للقيام به. إن وضع معايير للسلوكيات أمر يرجع إليك أنت كقائد"[10].

وفكرة المسئولية والمحاسبة فكرة جوهرية مركزية في فلسفة جولياني في القيادة. كتب جولياني يقول:

> ينبغي أن يكون القادة أكثر الناس ترحيباً بتحمل المسئولية وتقبل المحاسبة. ليس هناك شيء يبني ثقة القائد بنفسه أكثر من استعداده لتحمل مسئولية ما يحدث أثناء فترة قيادته. ويمكنني أن أضيف أنه ليس هناك شيء أكثر قوة في جعل الموظفين يلتزمون بمعايير عالية من رئيس يلزم نفسه بمعايير أعلى وأعلى. ينطبق هذا على أي مؤسسة من أي نوع[11].

كانت المسئولية هي أساس أحد إجراءات جولياني المعتادة: الاجتماع الصباحي الذي كان يعقده مع كبار موظفيه يومياً في الثامنة صباحاً. لقد ظل ملتزماً بهذا الإجراء منذ عام ١٩٨١. وقد كان هذا الإجراء يجعله هو ورجاله على نفس الموجة كل يوم. كان عليهم أن يجيبوا عن أسئلته؛ وكان عليه أن يتخذ قرارات سريعة. لم يكن أحد يستطيع الاختباء. كان الجميع مسئولين.

كثير من الناس يقرون بقدرة جولياني الفائقة كعمدة. فتحت قيادته، انخفض معدل الجرائم في المدينة بشكل كبير، وعادت نيويورك إلى مجدها السابق كمقصد للسياحة، وانخفضت الضرائب، وازدهرت الأعمال والمشاريع. ولكن الشيء الذي كشف حقاً عن قدرة جولياني القيادية هو بالطبع ما حدث في ١١ سبتمبر ٢٠٠١. عندما وقع الحدث الذي لا يخطر على خيال أحد وكانت المدينة في حالة من الفوضى، كان العمدة في الخطوط الأمامية، يقود، ويحافظ على اتصال وثيق بقادة الولاية والقادة الفيدراليين، ويوجه الجهود المختلفة.

وعندما تم تجاوز أصعب مراحل الأزمة، ظل جولياني يقود بالقدوة والمثل. إنه لم يكن يدافع عن مدينته فحسب، عن طريق فتح المسارح، وتشجيع الناس على أن يعيشوا حياتهم بصورة طبيعية قدر ما يستطيعون، وحث الزائرين على المجيء إلى المدينة؛ ولكنه أيضاً كان يواسي ويساعد أولئك الذين فقدوا ذويهم. كان يقدر أنه بعد الهجمات، كانت هناك ٦-٢٠ جنازة كل يوم. وقد كان حريصاً على حضور ستة منها على الأقل يومياً، وعلى أن يحضر ممثل عن حكومة المدينة كل جنازة أخرى.

لقد ألهم نموذج جولياني في القيادة والقوة والمرونة والحيوية الأمة الأمريكية بأسرها. فمن عدة جوانب، تعلم الناس في جميع أنحاء الولايات المتحدة كيف يتعاملون مع أنفسهم في عالم ما بعد ١١ سبتمبر عن طريق مشاهدة رودولف جولياني وهو يضرب المثل. إنه لم يكن ليسمح بأن تحدد تلك الهجمات الطريقة التي يعيش بها حياته. وهذا هو ما يفعله القادة الأكفاء دائماً؛ يضربون المثل ويعطون القدوة.

ويلخص جولياني قيادته كما يلي:

> طوال حياتي وأنا أفكر كيف أصبح قائداً؛ سواء عندما كنت أدير وحدة الفساد في مكتب محامي الولايات المتحدة في المقاطعة الجنوبية من نيويورك، ثم في وحدة المخدرات، أو عند محاولة تحويل شركة فحم مفلسة في كنتاكي إلى شركة ناجحة، أو عند مشاهدة رونالد ريجان، والقاضي ماكماهون، وغيرهما. ولقد أدركت لاحقاً أن كثيراً مما كنت أحققه من خلال دراسة هؤلاء الأشخاص عن قرب هو الاستعداد. لقد كنت أتعلم بدون وعي كيفية إدارة الأمور[١٢].

وبعبارة أخرى، فلقد فعل ببساطة ما رأى قادته يفعلونه خلال حياته المهنية بأكملها. كان يمارس قانون الصورة.

تطبيق

قانون الصورة

في حياتك

١. إذا كنت تمارس بالفعل قانون العملية، فإنك تعمل حالياً بالفعل على شحذ مهاراتك لزيادة قدرتك القيادية (وإذا لم تكن تفعل ذلك، فابدأ الآن!). ولكن القيادة تعني ما هو أكثر بكثير من المهارات الفنية. فالشخصية ضرورية أيضاً للقيادة، ويتم توصيل الشخصية من خلال قانون الصورة. والنموذج الرئيسي الذي تضعه لأتباعك يكون في منطقة الشخصية، وتلك هي المنطقة التي ينبغي عليك التعامل معها أولاً قبل أن تحاول تغيير الآخرين.

قم بفحص لشخصيتك. أولاً، ضع قائمة بقيمك الأساسية، مثل الاستقامة، العمل باجتهاد، الصدق، وما إلى ذلك. وبعد ذلك، فكر في تصرفاتك خلال الشهر الأخير. ما الأحداث التي تبدو غير متسقة مع هذه القيم، إن وجدت؟ اذكر أكبر عدد تستطيع تذكره من الأحداث. لا تتجاهل أي شيء بسرعة أكبر من اللازم، ولا تبرر أي منها. تلك العناصر سوف تريك المواضع التي تحتاج فيها لتحسين نفسك. اعمل على تغيير ليس فقط تصرفاتك ولكن توجهاتك الذهنية أيضاً.

٢. اطلب من زميل أو صديق موثوق أن يراقبك لفترة طويلة من الوقت (أسبوع على الأقل) لكي تقارن بين ما تدعو إليه وبين ما تفعله أنت نفسك. اطلب من صديقك أن يسجل أي أحداث يرى فيها عدم اتساق. وبعد ذلك خطط لتجتمعا معاً في نهاية فترة الملاحظة لمراجعة النتائج. وفي الاجتماع، يمكنك أن تطرح أسئلة استيضاحية، ولكن ليس مسموحاً لك بالدفاع عن نفسك. خطط لتغيير إما تصرفاتك وإما فلسفتك لكي تجعل كلا الجانبين متسقاً ومنسجماً مع الآخر.

٣. ما الثلاثة أو الخمسة أشياء التي تتمنى لو أن تابعيك كانوا يقومون بها بمستوى أفضل من مستواهم الحالي؟ دون هذه الأشياء. والآن، صنف *أداءك* في كل واحد منها

(ويمكن أن تطلب من شخص آخر أن يصنف أداءك أيضاً لكي تتأكد من أن رؤيتك لذاتك صحيحة). إذا كانت درجاتك الذاتية منخفضة، فإنك بحاجة إذن لتغيير سلوكياتك. وإذا كانت درجاتك مرتفعة، فإنك بحاجة لجعل القدوة التي تقدمها لأتباعك أكثر وضوحاً. قم بالتعديل وفقاً لذلك.

١٤

قانون الاقتناع

الناس يقتنعون بالقائد، ثم بالرؤية

في خريف عام ١٩٩٧، أتيحت لي ولبعض أفراد العاملين معي فرصة السفر إلى الهند لتقديم أربعة مؤتمرات عن القيادة، وهو شيء كنا قد قمنا به مرات عديدة جداً خلال العقد السابق. إن الهند بلد رائع، مليء بالتناقضات. إنها مكان جميل، وشعبها دافئ كريم. ولدى الهند اقتصاد بازغ قوي. وفي الوقت نفسه، مع ذلك، فإن ملايين وملايين من سكان الهند يعيشون في أسوأ مستوى فقر يمكن تخيله على الإطلاق. وهناك، تذكرت قانون الاقتناع.

لن أنسى أبداً يوم أن هبطت طائرتنا في دلهي. عندما خرجت من المطار، شعرت وكأننا انتقلنا إلى كوكب آخر. كانت هناك حشود من الناس في كل مكان. أناس يركبون الدراجات، وآخرون في السيارات، وآخرون يركبون الجمال والأفيال. أناس في الشوارع، والبعض نائمون على الرصيف. وكانت الحيوانات تتجول بحرية، في كل مكان. كل شيء كان في حالة حركة دائبة. وبينما كنا ننطلق في الشارع الرئيسي نحو الفندق، لاحظت شيئاً آخر. اللوحات الإعلانية. أينما نظرنا، رأينا لوحات إعلانية تحتفل بمرور خمسين عاماً على استقلال الهند، مع صور ضخمة لرجل واحد: ماهاتما غاندي.

بداية غامضة

اليوم، يسلم الناس بأن غاندي كان قائداً عظيماً. ولكن قصة قيادته بمثابة دراسة مدهشة في قانون الاقتناع. تعلم موهانداس كيه. غاندي، المسمى ماهاتما (التي تعني "صاحب

الروح العظيمة")، في لندن. وبعد إنهاء تعلم القانون، سافر عائداً إلى الهند، ومنها إلى جنوب أفريقيا. وهناك عمل لمدة عشرين عاماً كمحام في المحاكم العليا وناشط سياسي. وفي ذلك الوقت تطور كقائد، وناضل من أجل حقوق الهنود وغيرهم من الأقليات الذين كانوا يتعرضون للظلم والاضطهاد من جانب حكومة جنوب أفريقيا العنصرية.

وعندما عاد إلى الهند عام ١٩١٤، كان غاندي اسماً شهيراً يحظى بالاحترام والتقدير بين قومه. وعلى مدار السنوات العديدة التالية، وبينما كان يقود الاحتجاجات والاضرابات في أنحاء البلاد، كان الناس يهرعون إليه ويتطلعون أكثر وأكثر لقيادته. وفي عام ١٩٢٠ -وبعد ست سنوات فحسب من عودته إلى الهند- تم اختياره رئيساً لرابطة الحكم الذاتي.

القائد يجد الحلم أولاً ثم الناس.
والناس يجدون القائد أولاً ثم الحلم.

والشيء الأكثر إثارة بشأن غاندي ليس هو أنه أصبح قائداً في الهند، ولكن أنه استطاع تغيير رؤية الناس لمسألة نيل الاستقلال والحرية. قبل أن يبدأ غاندي القيادة، كان الناس يستخدمون العنف في محاولة لتحقيق أهدافهم. ولسنوات، ظل الشغب ضد الاحتلال البريطاني شائعاً. ولكن رؤية غاندي للتغيير في الهند كانت تعتمد على العصيان المدني السلمي. لقد قال ذات مرة: "اللاعنف هو أعظم قوة في يد البشر. إنه أشد قوة من أعتى أسلحة الدمار التي ابتكرتها قريحة الإنسان".

أسلوب جديد

طالب غاندي الشعب بمقابلة الظلم بالعصيان السلمي وعدم التعاون. وحتى عندما ذبح الجيش البريطاني أكثر من ألف شخص في أمريستار عام ١٩١٩، طالب غاندي الشعب بالوقوف؛ بدون قتال. ولم يكن إقناع الجميع بطريقة تفكيره بالأمر الهين. ولكن لأن الناس كانوا قد اقتنعوا به شخصياً كقائد، فقد اعتنقوا رؤيته. وبعد ذلك، اتبعوه بإخلاص. لقد طالبهم بعدم القتال، وفي النهاية، توقفوا عن القتال. وعندما طلب من الجميع حرق الملابس المستوردة من الخارج والبدء في ارتداء الصوف والكتان المنسوج في البيت، فعل ملايين الناس ذلك. وعندما قرر أن المسير إلى البحر للاحتجاج على قانون معين سيكون هو نقطة انطلاق العصيان المدني ضد البريطانيين، اتبعه قادة الأمة لمسافة مائتي ميل إلى مدينة داندي، حيث قامت الحكومة بالقبض عليهم.

كان الصراع من أجل الاستقلال بطيئاً ومؤلماً، ولكن قيادة غاندي كانت قوية بما يكفي لتحقيق الوعد الذي كانت تبشر به رؤيته. في عام ١٩٤٧، نالت الهند الحكم الذاتي. لأن الناس قد اقتنعوا بغاندي، فقد تقبلوا رؤيته. وبمجرد أن تقبلوا الرؤية، استطاعوا تنفيذها. هكذا يعمل قانون الاقتناع. القائد يجد الحلم أولاً، ثم الناس. والناس يجدون القائد، ثم الحلم.

لا تضع العربة قبل الحصان

عندما أقوم بتعليم القيادة في الندوات والمؤتمرات، أجيب عن العديد من الأسئلة حول الرؤية. دائماً تقريباً ما يأتي إلي أحد الأشخاص خلال الاستراحة، ويعرض علي وصفاً مختصراً لرؤية ناشئة، ويسألني: "هل تعتقد أن موظفي وتابعي سيقتنعون برؤيتي تلك؟".

ودائماً ما يكون ردي هو: "أخبرني أولاً، هل موظفوك وأتباعك مقتنعون بك أنت؟".

وكما ترى، فإن العديد من الناس ممن يتعاملون مع قضية الرؤية في القيادة يعكسون الأمور تماماً. إنهم يعتقدون أنه إذا كانت القضية التي يعرضونها قوية بما يكفي، فإن الناس سوف يقتنعون بها ويتبعونهم أوتوماتيكياً. ولكن ليست تلك هي الطريقة التي تعمل بها القيادة حقاً. إن الناس لا يتبعون القضايا النبيلة في البداية. إنهم يتبعون القادة الأكفاء الذين يؤيدون قضايا يمكنهم الإيمان بها. الناس يقتنعون بالقائد أولاً، ثم رؤية القائد. إن فهم هذا الأمر من شأنه أن يغير أسلوبك في قيادة الآخرين تماماً.

الناس لا يتبعون القضايا النبيلة في البداية. إنهم يتبعون القادة الأكفاء الذين يؤيدون قضايا يمكنهم الإيمان بها.

وبالنسبة للشخص الذي يحضر أحد مؤتمراتي ويسأل ما إذا كان مرءوسوه سيتبعونه أم لا، يصبح السؤال الحقيقي هو: "هل أعطيت مرءوسي أسباباً كافية للاقتناع بي؟". إذا كانت الإجابة هي نعم، فإنهم سيقتنعون برؤية هذا القائد ويتبعونها بكل سرور. ولكن إذا لم يكن القائد قد قام بترسيخ مصداقيته لدى أتباعه، فلا يهم حقاً مدى روعة الرؤية التي يعرضها.

خلال فترة ازدهار شركات الإنترنت والتكنولوجيا، قرأت مقالاً في مجلة بيزنس ويك يرسم صورة لأصحاب أفكار المشاريع الذين تشاركوا مع المستثمرين المغامرين في مجال الكمبيوتر. في ذلك الوقت، كان وادي السليكون في كاليفورنيا مليئاً بالأشخاص الذين كانوا

يعملون في مجال الكمبيوتر منذ فترة قصيرة ثم حاولوا إنشاء شركاتهم الخاصة. في كل يوم، كان مئات منهم يحومون هنا وهناك في محاولة للعثور على مستثمرين حتى يتمكنوا من بناء أفكارهم ومشاريعهم. ومعظم هؤلاء لم يجدوا الدعم اللازم. ولكن عندما كان أحدهم ينجح مرة واحدة، كان يجد سهولة كبيرة في العثور على التمويل في المرة التالية. ففي معظم الحالات، لم يكن المستثمرون مهتمين حتى بمعرفة رؤية صاحب المشروع. فلو أنهم اقتنعوا بالشخص نفسه، فإنهم يقبلون أفكاره عن طيب نفس.

كان كاتب المقال قد أجرى مقابلة مع صاحبة شركة البرامج جوديث إسترين وشريكها. في ذلك الوقت، كانا قد أسسا شركتين. قالت جوديث إن تمويل شركتها الأولى استغرق ستة أشهر وعدداً لا حصر له من العروض التقديمية لجذب المستثمرين، بالرغم من أنها كانت تمتلك فكرة عملية تماماً وكانت تؤمن بها بنسبة ١٠٠٪. ولكن تأسيس شركتها الثانية حدث بصورة شبه فورية. لقد تطلب الأمر منها مكالمتين هاتفيتين فحسب لم تستغرقا أكثر من دقائق معدودة لتحصل على خمسة ملايين دولار لمساعدتها على البدء. وعندما انتشر خبر تأسيسها لشركتها الثانية، كان المستثمرون يتوسلون إليها لكي تأخذ منهم المزيد من المال. تقول: "كان هناك مستثمرون مغامرون يتصلون بنا ويتوسلون إلينا لكي نأخذ أموالهم"[1].

> *كل رسالة يتلقاها الناس يتم ترشيحها من خلال الرسول الذي يحملها إليهم.*

لماذا تغيرت الأحوال كلها بالنسبة لها بتلك الصورة الجذرية؟ بسبب قانون الاقتناع. لقد اقتنع الناس بها، لذا فقد كانوا مستعدين للاقتناع بأي رؤية تعرضها عليهم.

أنت الرسالة

كل رسالة يتلقاها الناس يتم ترشيحها من خلال الرسول الذي يوصلها. فإذا كنت تعتبر الرسول شخصاً ذا مصداقية، فإنك تؤمن بأن الرسالة ذات قيمة. وهذا أحد الأسباب وراء الاستعانة بالممثلين واللاعبين الرياضيين في الترويج للمنتجات. فالناس يشترون الأحذية ماركة نايك لأنهم اقتنعوا بمايكل جوردن، وتايجر وودز، ومايكل فيك، وليس بالضرورة بسبب جودة الأحذية نفسها.

ونفس الشيء ينطبق عندما يروج الممثلون للقضايا الكبيرة. فهل يصبح الممثلون الذين يستعان بهم خبراء فجأة في القضية التي يروجون لها؟ عادة لا. ولكن هذا لا يهم. إن الناس يرغبون في الاستماع إليهم لأنهم يؤمنون بهم كأشخاص أو لأن لهم مصداقية كمؤدين. وبمجرد أن يقتنع الناس بشخص، فإنهم يكونون مستعدين لتجربة الرؤية التي يعرضها عليهم. الناس يحبون التعاون مع الأشخاص الذين ينسجمون معهم.

الناس يحبون التعاون مع الأشخاص الذين ينسجمون معهم.

إنه ليس عرض إما / أو

لا يمكن الفصل بين القادة وبين القضايا التي يؤيدونها. لا يمكن تحقيق هذا، مهما كان الجهد المبذول. إنه ليس عرض إما / أو. إنهما صنوان لا ينفصمان. ألقِ نظرة على الجدول التالي. إنه يوضح كيف يستجيب الناس للقادة ورؤاهم في ظل ظروف مختلفة:

القائد	+	الرؤية	=	النتيجة
عدم الاقتناع		عدم الاقتناع		البحث عن قائد آخر
عدم الاقتناع		الاقتناع		البحث عن قائد آخر
الاقتناع		عدم الاقتناع		البحث عن رؤية أخرى
الاقتناع		الاقتناع		اتباع القائد

عندما لا يحب الأتباع القائد ولا الرؤية... يبحثون عن قائد آخر

الحالة الوحيدة التي يتبع فيها الناس قائداً لا يحبونه لديه رؤية ليسوا مقتنعين بها هي أن تكون للقائد قوة من نوع ما. قد تكون تلك القوة شيئاً خبيثاً شريراً مثل التهديد بالعنف الجسدي، أو شيئاً جوهرياً مثل القدرة على حجب شيك الراتب. فإذا كان للتابعين خيار في الأمر، فإنهم لا يتبعون هذا القائد. وحتى إذا لم يكن لديهم الخيار، فإنهم يبدءون البحث عن قائد آخر يتبعونه. وهذا موقف يخسر فيه الجميع ولا يفوز أحد.

عندما لا يحب الأتباع القائد ولكنهم يقتنعون بالرؤية... يبحثون عن قائد آخر

قد يدهشك هذا. فحتى إذا اعتقد الناس أن القضية نبيلة، فإنهم إذا لم يحبوا القائد، فإنهم سيبحثون عن قائد آخر يتبعونه. وهذا أحد الأسباب الذي يجعل الفرق الرياضية تغير مدربيها كثيراً في الألعاب الرياضية للمحترفين. إن رؤية أي فريق تظل دائماً كما هي: فالجميع يرغبون في الفوز بالبطولة. ولكن اللاعبين لا يؤمنون دائماً بقائدهم. وعندما لا يؤمنون، ماذا يحدث؟ إن مالكي الفريق لا يطردون جميع اللاعبين. إنهم يطردون المدرب ويجلبون مدرباً آخر يأملون أن يقتنع به اللاعبون. إن مستوى موهبة معظم المدربين المحترفين متقارب. وفعالية الأساليب التي يطبقونها ليست متفاوتة إلى حد بعيد. وما يميزهم غالباً هو قدراتهم القيادية ومستوى مصداقيتهم لدى اللاعبين.

عندما يحب الأتباع القائد ولا يقتنعون بالرؤية... يغيرون الرؤية

عندما لا يقتنع الأتباع برؤية القائد، يستجيبون بطرق عديدة. فأحياناً يحاولون إقناع قائدهم بتغيير الرؤية. وأحياناً يتخلون عن وجهة نظرهم ويتبنون وجهة نظر القائد. وأحياناً أخرى يبحثون عن حل وسط يرضي الجميع. ولكن طالما أنهم مازالوا مقتنعين بالقائد، فإنهم نادراً ما يرفضونه تماماً. إنهم يظلون يتبعونه.

حدث مثال جيد لهذا في بريطانيا العظمى. قضى توني بلير فترة طويلة في منصب رئيس الوزراء. كان قائداً محبوباً، تم انتخابه للمنصب ثلاث مرات. ولكن في الوقت نفسه، كان أغلب الناس في بريطانيا يعارضون سياسة بلير في توريط بلاده في الحرب في العراق. لماذا ظل بلير في منصبه لوقت طويل بعد ذلك إذن؟ لأن الناس كانوا مقتنعين به كقائد. ونتيجة لذلك، كانوا مستعدين لتحمل اختلافهم الفلسفي معه.

عندما يحب الأتباع القائد والرؤية... يتبعونهما معاً

عندما يؤمن الناس بالقائد وبرؤيته، فإنهم يتبعونه مهما ساءت الظروف ومهما كانت العقبات التي تقف أمامهم. ولهذا السبب رفض الشعب الهندي الرد بالقتال بينما كان

الجنود يحصدونهم حصداً. وهذا ما ألهم برنامج الفضاء الأمريكي الالتزام بتحقيق رؤية جون إف. كنيدي وإرسال إنسان إلى القمر. وهذا هو السبب الذي جعل الناس يستمرون في التمسك بالأمل في تحقيق حلم مارتن لوثر كينج الابن، حتى بعد اغتياله. وهذا ما يلهم الأتباع باستمرار لمواصلة الركض في السباق، حتى عندما يشعرون بأنهم أخفقوا وخسروا كل ما كانوا يملكونه.

وكقائد، فإن امتلاك رؤية عظيمة وقضية نبيلة ليس كافياً وحده لكي يتبعك الناس. عليك أن تصبح قائداً أفضل؛ عليك أن تجعل أتباعك يؤمنون بك ويقتنعون بك. هذا هو الثمن الذي يجب أن تدفعه إذا كنت ترغب في أن توفر لرؤيتك فرصة التحول إلى حقيقة ملموسة. لا يمكنك تجاهل قانون الاقتناع وتحقيق النجاح كقائد في نفس الوقت.

توفير الوقت حتى يقتنع الناس

لو أنك حاولت فيما سبق جعل الناس يتصرفون وفقاً لرؤيتك ولكنك عجزت عن تحقيق هذا، فالأرجح أنك اصطدمت بقانون الاقتناع؛ ربما بدون حتى أن تدرك ذلك. لقد أدركت أهمية قانون الاقتناع لأول مرة عام ١٩٧٢ عندما قبلت منصبي القيادي الثاني. في الفصل الخاص بقانون الملاحة، ذكرت أنني خلال سنوات عديدة قضيتها في دار العبادة تلك، قمت بتنفيذ برنامج بناء بقيمة عدة ملايين لإنشاء قاعة جديدة. ولكنني عندما وصلت إلى دار العبادة لأول مرة، لم يكن هذا هو الاتجاه الذي كان الناس هناك يرغبون في سلوكه. ففي الأسبوع السابق لوصولي إلى دار العبادة الجديدة، كان أكثر من ٦٥ بالمائة من الأعضاء صوتوا لصالح بناء مركز أنشطة اجتماعية جديد.

وحيث إنني كنت قد قمت بدراسة دار العبادة قبل تولي قيادتها، فقد كنت أعلم عند ذهابي أن نموها المستقبلي ونجاحها لا يعتمدان على مركز أنشطة جديد وإنما على قاعة استماع جديدة. كانت رؤيتي للسنوات القادمة واضحة تماماً أمامي. ولكن لم يكن بوسعي أن أذهب إليهم وأقول بكل وقاحة: "انسوا القرار الذي اتخذتموه للتو وكل المعاناة التي مررتم بها للتوصل إليه، واتبعوني". كان علي أن أوفر بعض الوقت لترسيخ مصداقيتي لدى الناس.

لذا فقد وضعت استراتيجية. قمت بتشكيل لجنة لدراسة جميع المسائل المتعلقة بمشروع مركز الأنشطة. قلت لأعضاء اللجنة: "إذا كنا سنستثمر هذا القدر من الوقت والمال، فعلينا أن نكون واثقين من قرارنا. لابد وأن أحصل على معلومات حول كل قضية مرتبطة بهذا الأمر". كان هذا يبدو منصفاً للجميع، وبدأت اللجنة عملها.

وعلى مدار العام التالي، كانت اللجنة ترجع إلي كل شهر أو نحو ذلك لترفع إلي المعلومات التي جمعتها. وفي كل مرة، كنت أمتدح جهدهم وأطرح العديد من الأسئلة التي تستحثهم على إجراء المزيد من الأبحاث.

الاقتناع ليس أمراً يتعلق بالقائد

باعتباري القائد، كنت أتحمل مسئولية التأكد من عدم ارتكاب المؤسسة التي أديرها خطأً مكلفاً يضر بها في المستقبل. وقد ساعدني تأجيل القرار النهائي على توفير الوقت الكافي ليقتنعوا بي. وفي الوقت نفسه، عملت بجهد شديد لتأسيس وترسيخ مصداقيتي لدى الناس. أقمت علاقات مع قادة دار العبادة، وأجبت عن أسئلة الجميع حتى يتمكنوا من فهمي وفهم طريقة تفكيري كقائد. عرضت عليهم أفكاري، وآمالي، وأحلامي للعمل الذي نقوم به، وبدأت أحقق النمو للمؤسسة. وهذا وحده، أكثر من أي شيء آخر، جعل الناس يثقون بي وبقدرتي على القيادة.

> *كقائد، يقاس نجاحك بمدى قدرتك على الوصول بالناس إلى الغاية التي يجب أن يصلوا إليها. ولكنك لا تستطيع هذا إلا إذا اقتنع بك الناس كقائد أولاً.*

وبعد حوالي ستة أشهر، بدأ الناس يرون أن المؤسسة تتغير وتتحرك في اتجاه جديد. وفي غضون عام، قررت لجنة البناء أن مركز الأنشطة ليس في صالح المؤسسة، وأوصت بعدم بنائه. وبعد عام آخر، وصل الناس إلى اتفاق: إن أساس النمو المستقبلي هو بناء قاعة استماع جديدة. وعندما حان وقت التصويت، وافق ٩٨ بالمائة من الناس على القرار الجديد، وبدأ العمل.

عندما وصلت إلى دار العبادة تلك، كان بمقدوري أن أحاول فرض رؤيتي وأهدافي على الناس هناك. وهذا على الأرجح ما كان يمكن أن أفعله في موقعي القيادي الأول، لأنني كنت

قليل الخبرة، ولم أكن أدرك أن الإيمان بالقائد يساوي في أهميته الإيمان بالرؤية. ولكن في موقعي القيادي الثاني، كنت قد نضجت قليلاً. كنت أعلم أن رؤيتي سليمة وأنه من الصواب تنفيذها عندما وصلت إلى هناك عام ١٩٧٢، وكنت واثقاً بهذا تماماً بعد عامين من ذلك، عندما بدأنا تنفيذها فعلاً. ولكن لو أنني حاولت الترويج لرؤيتي بدلاً من الترويج لنفسي كقائد، لما نجحت في مساعدة هؤلاء الناس على الوصول للغاية التي كان لابد أن يصلوا إليها. وخلال محاولة كهذه، كنت سأهدم قدرتي على قيادتهم.

إنك، كقائد، لا تكسب أي نقاط مقابل الإخفاق في قضية نبيلة. إنك لا تحصل على أي فضل أو ثناء لكونك "محقاً" في حين أنك تتسبب في توقف نمو المؤسسة. إن نجاحك يقاس بمدى قدرتك على الوصول بالناس إلى الغاية التي يجب أن يصلوا إليها. ولكنك لا تستطيع هذا إلا إذا اقتنع بك الناس كقائد أولاً. تلك هي حقيقة قانون الاقتناع.

تطبيق

قانون الاقتناع

في حياتك

١. هل لديك رؤية لقيادتك ومؤسستك؟ لماذا تمارس القيادة؟ ما الذي تحاول تحقيقه؟ اكتب أفكارك في بيان للرؤية. هل تلك الرؤية جديرة بوقتك وجهدك؟ هل هي شيء لديك الاستعداد لأن تعطيه قدراً كبيراً من حياتك؟ (إذا لم تكن كذلك، فأعد التفكير فيما تقوم به، وفي أسباب قيامك به).

٢. ما مستوى الاقتناع لدى الأشخاص الذين تقودهم؟ إذا كان فريقك صغيراً، فدون أسماء جميع أفراده. وإذا كان كبيراً، فدون أسماء الأفراد الأساسيين الذين يؤثرون في باقي الفريق. والآن قم بتقدير مستوى اقتناع كل شخص على مقياس من ١ إلى ١٠ (١ يعني أنهم لن يتبعوك حتى في الأشياء التي ينبغي عليهم اتباعك فيها بموجب وظائفهم. و ١٠ يعني أنهم سيتبعونك حتى إذا كنت ستخوض معركة في مواجهة الموت). إذا لم يكن أتباعك مقتنعين بك، فإنهم لن يساعدوك على تحقيق رؤيتك؛ حتى إذا كانوا يحبونك. سوف يبحثون عن قائد جديد يقودهم.

٣. فكر في طرق تكسب بها المصداقية لدى الأفراد. هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تفعل هذا بها:

- عن طريق إقامة علاقات طيبة معهم
- عن طريق كونك أميناً وصادقاً وبناء الثقة
- عن طريق وضع معايير عالية لنفسك وإعلاء القدوة
- عن طريق منحهم الأدوات اللازمة للقيام بعملهم بشكل أفضل
- عن طريق مساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية
- عن طريق تنميتهم وتطويرهم كقادة

ضع استراتيجية للتعامل مع كل شخص. إذا جعلت هدفك الأساسي هو إضافة القيمة لكل واحد منهم، فإن مصداقيتك ستزيد بسرعة كبيرة.

١٥

قانون النصر

القادة يجدون طريقة لكي يفوز الفريق

هل فكرت من قبل فيما يميز القادة الذين يحققون النصر عن أولئك الذين ينالون الهزيمة؟ ما الذي يتطلبه الأمر لجعل الفريق فائزاً؟ من الصعب تحديد الصفة التي تميز الفائزين عن الخاسرين. إن كل موقف قيادي مختلف عن المواقف الأخرى، ولكل مشكلة تحدياتها الخاصة. ولكنني أعتقد أن القادة المنتصرين يشتركون في شيء واحد: إنهم يشتركون في عدم الاستعداد لتقبل الهزيمة. إن بديل النصر ليس مقبولاً على الإطلاق بالنسبة لهم. ونتيجة لذلك، فإنهم يحاولون معرفة ما يجب عمله من أجل تحقيق النصر.

كان هذا أفضل أوقاته

يبدو أن الأزمات تبرز أفضل -وكذلك أسوأ- ما في القادة، لأنه في مثل هذه الأوقات يكون الضغط هائلاً والمخاطر مرتفعة. كان ذلك صحيحاً بالتأكيد أثناء الحرب العالمية الثانية عندما كان أدولف هتلر يهدد باجتياح أوروبا وإعادة تشكيلها مرة أخرى حسب رؤيته. ولكن في وجه قوة هتلر وحشوده النازية، كان هناك قائد يقف عازماً على الفوز، ويمارس قانون النصر وهو: وينستون تشرشل، رئيس الوزراء البريطاني. لقد ألهم الشعب البريطاني لمقاومة هتلر وتحقيق النصر في الحرب في النهاية.

قبل وقت طويل من أن يصبح رئيساً للوزراء عام ١٩٤٠، كان تشرشل يناهض النازيين. كان يبدو وكأنه هو الناقد الوحيد في عام ١٩٣٢ عندما حذر قائلاً: "لا تخدعوا

إننا نواجه محنة شديدة. أمامنا العديد، والعديد من الشهور الطويلة من الصراع والمعاناة. تسألونني، ما سياستك؟ وأجيبكم: سياستي هي شن الحرب، بحراً، وبراً، وجواً، بكل ما أوتينا من قدرة وقوة؛ شن الحرب ضد طغيان وحشي رهيب، لم يسبق له مثيل في أسوأ وأحلك جرائم الإنسانية. هذه هي سياستنا. تسألون، وما هدفنا؟ وأجيبكم بكلمة واحدة: النصر: النصر مهما كان الثمن؛ النصر برغم جميع الأهوال؛ النصر مهما كان الطريق طويلاً ومريراً؛ لأنه بدون النصر، لن تكون هناك نجاة[٢].

وفي الوقت نفسه، بذل تشرشل كل ما بوسعه لكي ينتصر. قام بنشر قوات في البحر المتوسط لمواجهة قوات موسوليني. وعلى الرغم من كراهيته للشيوعية، فقد تحالف مع ستالين والسوفييت، وكان يرسل لهم بالمساعدات حتى عندما كانت مؤن بريطانيا العظمى مهددة وبقاؤها يتعرض للخطر. كما قام تشرشل بإقامة علاقة شخصية مع قائد قوي آخر هو فرانكلين روزفلت. وعلى الرغم من أن رئيس الولايات المتحدة كان ممانعاً في دخول الحرب، فقد عمل تشرشل على بناء وتقوية العلاقة معه، على أمل أن تتحول في وقت من الأوقات من علاقة صداقة واحترام متبادل إلى تحالف حرب كامل. ولقد آتت جهوده ثمارها. ففي اليوم الذي قصف فيه اليابانيون بيرل هاربور، مما جعل الولايات المتحدة تعلن دخول الحرب، يقال إن تشرشل قال: "إذن فقد انتصرنا في النهاية".

> *«ما هدفنا؟ أجيبكم بكلمة واحدة: النصر: النصر مهما كان الثمن؛ النصر برغم جميع الأهوال؛ النصر مهما كان الطريق طويلاً ومريراً؛ لأنه بدون النصر، لن تكون هناك نجاة».*
>
> **- وينستون تشرشل**

قائد آخر عازم على النصر

عندما التمس تشرشل مساعدة فرانكلين روزفلت، كان يسعى لنصرة قائد كان يمارس قانون النصر لسنوات. كانت تلك سمة مميزة لحياة روزفلت بأكملها. لقد وجد طريقة لتحقيق النصر السياسي أثناء مقاومة شلل الأطفال. وعندما انتخب رئيساً وأصبح مسئولاً عن انتشال الشعب الأمريكي من فترة الكساد العظيم، كان ذلك موقفاً مستحيلاً آخر يجب أن يقاتل للخروج منه. وهذا ما فعله. فخلال الثلاثينيات، كانت البلاد تتعافى ببطء من أزمتها بفضل قيادته.

لقد كانت المخاطر أثناء الحرب هائلة بلا شك. يقول المؤرخ الفائز بجائزة بوليتزر آرثر شليزنجر الابن: "في الحرب العالمية الثانية، كانت الديمقراطية تقاتل من أجل البقاء. ففي عام ١٩٤١، لم يكن متبقياً في العالم أجمع سوى عدد محدود للغاية من الدول الديمقراطية. ولكن القيادة العظيمة ظهرت في الوقت المناسب لنصرة الديمقراطية". لقد أثبت فريق روزفلت وتشرشل أنه ذو قوة وفعالية هائلة. فتماماً كما حشد رئيس الوزراء البريطاني إنجلترا بأسرها، وحد الرئيس الأمريكي الشعب الأمريكي بأكمله من أجل قضية مشتركة بصورة لم يسبق لها مثيل ولم يلحق بها شبيه.

بالنسبة لتشرشل وروزفلت، كان النصر هو الخيار الوحيد. ولو أنهما رضيا بأي شيء أقل من هذا، لكان العالم الآن مكاناً مختلفاً تماماً. يقول شليزنجر: "تمعن في عالمنا اليوم. من الواضح أنه ليس عالم أدولف هتلر. وهو بالتأكيد ليس عالم جوزيف ستالين. فهذا العالم المروع الرهيب تدمر ذاتياً أمام أعيننا"[٣]. لولا تشرشل وإنجلترا، لكانت أوروبا قاطبة قد سقطت فريسة للنازية. ولولا روزفلت والولايات المتحدة، ربما ما كان لها أبداً أن تستعيد حريتها. ولكن حتى أدولف هتلر والرايخ الثالث ما كانا ليتمكنا من الصمود في مواجهة قائدين مخلصين لقانون النصر.

القادة العظام يجدون طريقة للفوز

عندما يكون الضغط شديداً ومستمراً، يكون القادة العظام في أفضل أحوالهم. حينها يظهر ما بداخلهم على السطح. في عام ١٩٩٤، أصبح نيلسون مانديلا رئيساً لدولة جنوب أفريقيا بعد أول انتخابات مكتملة لهذه الدولة مع نهاية حكومتها العنصرية. لقد كان ذلك نصراً هائلاً طال انتظاره لشعب تلك الدولة.

> *عندما يكون الضغط شديداً ومستمراً، يكون القادة العظام في أفضل أحوالهم. حينها يظهر ما بداخلهم على السطح.*

مهد الطريق لهذا النصر بسبعة وعشرين عاماً من حياة مانديلا قضاها في السجن. وطوال الطريق، كان يقوم بكل ما يمكنه فعله للاقتراب من النصر خطوة. لقد انضم لمؤسسة المؤتمر الوطني الأفريقي African National Congress، التي أصبحت مؤسسة خارجة على القانون. وقدم احتجاجات

سلمية. نزل تحت الأرض وسافر عبر البحار في محاولة لكسب الدعم والتأييد لقضيته. وعندما تطلب الأمر، وقف أمام المحكمة وتقبل حكم السجن بشرف وشجاعة. وعندما كان الوقت مناسباً، تفاوض على التغييرات في الحكومة مع إف. دابليو. دي كليرك. ووصف مانديلا نفسه بأنه "رجل عادي أصبح قائداً بسبب ظروف استثنائية"[4]. وأنا أقول إنه قائد أصبح استثنائياً بسبب قوة شخصيته وتفانيه من أجل تحقيق النصر لبني وطنه. لقد وجد مانديلا طريقة لتحقيق النصر، وهذا هو ما يفعله القادة من أجل جنودهم.

يمكنك رؤية هذا في كل يوم

أفضل القادة يشعرون بضرورة مواجهة التحديات وبذل كل ما بوسعهم من أجل تحقيق النصر لتابعيهم. ومن وجهة نظرهم...

القيادة مسئولية.
الخسارة غير مقبولة.
الحماس لا يهدأ.
الإبداع ضرورة.
الاستسلام غير وارد.
الالتزام مؤكد.
النصر حتمي.

بهذه العقلية، يعتنقون رؤيتهم ويواجهون التحديات عازمين على الوصول بأتباعهم إلى النصر.

كثيراً ما يمكننا رؤية قانون النصر عملياً في الألعاب الرياضية. في مجالات أخرى من الحياة، يقوم القادة بأغلب عملهم خلف الكواليس، ولا تتمكن أبداً من رؤية ذلك. ولكن في المباريات الرياضية، يمكنك رؤية القائد فعلياً وهو يعمل على تحقيق النصر. وعندما تنتهي المباراة، فإنك تعرف بالضبط من الذي فاز ولماذا. المباريات الرياضية لها نتائج فورية وقابلة للقياس.

كان لاعب كرة السلة مايكل جوردن أحد القادة العظام في الألعاب الرياضية فيما يتعلق بقانون النصر. لقد كان رياضياً رائعاً، ولكنه كان قائداً فذاً أيضاً. لقد كان يعيش ويتنفس قانون النصر في كل يوم يلعب فيه. فعندما تكون نتيجة المباراة على المحك، كان جوردن يجد طريقة ليفوز فريقه. يقول كاتب سيرته الذاتية، ميتشيل كروجل، إن تشبث وشغف جوردن بالنصر كان واضحاً في كل جزء من حياته. بل إنه كان يظهر إصراره وشغفه في التمرينات، عندما كان فريقه، شيكاغو بولز، يتدرب على المناوشات. يقول كروجل:

> في تمرينات فريق بولز، كان اللاعبون الأساسيون يعرفون باسم الفريق الأبيض. والخمسة الآخرون كانوا يرتدون اللون الأحمر. كان لوغاري (المدرب الأسبق لفريق شيكاغو بولز) قد جعل جوردن يلعب مع الفريق الأبيض منذ اليوم الأول. وفي وجود جوردن و(زميله) وولريدج، كان الفريق الأبيض يتفوق بسهولة بالغة. وكان على الخاسر في هذه المباريات أن يركض دورة إضافية بعد التمرين. ثم كان لوغاري يقوم في ذلك الوقت بنقل جوردن إلى الفريق الأحمر. وكثيراً ما كان الفريق الأحمر يحقق الفوز عندئذ [٥].

كان جوردن يظهر نفس القدر من الإصرار في كل مرة ينزل فيها إلى الملعب. ففي مرحلة مبكرة من حياته المهنية كلاعب، كان جوردن يعتمد بشدة على موهبته وجهوده الفردية للفوز بالمباريات. ولكن عندما نضج، حول انتباهه أكثر نحو أن يصبح قائداً وجعل الفريق كله يلعب بصورة أفضل. ويعتقد جوردن أن كثيراً من الناس تجاهلوا هذا. لقد قال ذات مرة: "هذا هو كل ما ينظر له الناس عندما أغيب عن مباراة. هل يمكنهم الفوز بدوني؟ ... لماذا لا يسأل أي أحد عن الشيء الذي أسهم به ويصنع فارقاً؟ أراهن أن أحداً لن يقول إنهم يفتقدون قيادتي أو قدرتي على جعل زملائي يلعبون بشكل أفضل". إلا أن هذا هو بالضبط ما كان جوردن يقدمه. القادة يبحثون دائماً عن وسيلة تجعل فرقهم تحقق الفوز.

كان البحث عن طريقة لمساعدة الفريق على الفوز هو السمة المميزة للعديد من لاعبي كرة السلة المميزين في الماضي. كان لاعب مثل بل راسيل، لاعب وسط فريق بوسطن، يقيس جودة أدائه بمدى إفادة هذا الأداء في لعب الفريق بشكل أفضل. وكانت النتيجة هي الفوز المذهل بأحد عشر لقباً من ألقاب اتحاد كرة السلة الوطني NBA. وكان ماجيك جونسون، لاعب الدفاع في فريق ليكرز، والذي حصل على لقب أفضل لاعب في دوري كرة السلة الوطني ثلاث مرات والذي فاز بخمس بطولات، بارعاً في تسجيل الرميات، ولكن أعظم إسهاماته

كان هو قدرته على إدارة الفريق وقطع الكرة لتصبح بين أيدي زملائه في الفريق. كما أن لاري بيرد، الذي حقق الإنجازات لفريق سيلتكس في الثمانينيات من القرن الماضي، أظهر أنه كان قائداً للفريق، ليس فقط كلاعب (فاز بلقب أفضل لاعب ثلاث مرات، وقاد فريقه للفوز بثلاث بطولات)، ولكن كمدرب أيضاً. ففي العام الأول له ككبير مدربي فريق إنديانا بيسرز، حصل على لقب أفضل مدرب في دوري كرة السلة الوطني لهذا العام، بعد أن قاد فريقه لتحقيق أفضل نسبة فوز.

القادة الأكفاء يجدون طريقة لكي تحقق فرقهم الفوز. هذا هو قانون النصر. نوع الرياضة التي يمارسونها ليس هو الأمر المهم. لقد فعل مايكل جوردن، وماجيك جونسون، ولاري بيرد هذا في دوري كرة السلة. وفعله جون إلوي وجوي مونتانا في دوري كرة القدم الأمريكي (قاد إلوي فريقه لتحقيق انتصارات في النهائيات أكثر من أي ظهير ربعي آخر في تاريخ كرة القدم الأمريكية). وفعله بيليه في كرة القدم، حيث فاز للبرازيل بشكل غير مسبوق بثلاث بطولات للعالم. القادة يجدون طريقة ليحقق الفريق النجاح المنشود.

ثلاثة عناصر للنصر

سواء كنت تقود فريقاً رياضياً، أو جيشاً عسكرياً، أو شركة، أو مؤسسة غير ربحية، فإن النصر ممكن طالما كانت لديك ثلاثة عناصر تسهم في التزام الفريق بتحقيق النصر.

١. وحدة الرؤية

الفرق لا تحقق النجاح إلا عندما تكون لدى أفرادها رؤية مشتركة، بغض النظر عن مقدار الموهبة أو القدرة التي تمتلكها. إن الفريق لا يمكن أن يفوز ببطولة إذا كانت لدى اللاعبين أهداف مختلفة. ينطبق هذا على الألعاب الرياضية، وينطبق في عالم الأعمال، وينطبق أيضاً في المؤسسات الخيرية غير الربحية.

لقد تعلمت هذا الدرس في المدرسة العليا عندما كنت لاعباً حديثاً في فريق الجامعة لكرة السلة. كانت لدينا مجموعة موهوبة من اللاعبين، ورشحنا كثير من الناس للفوز ببطولة الولاية. ولكن كانت لدينا مشكلة. لقد رفض اللاعبون القدامى واللاعبون الجدد التعاون مع بعضهم البعض. لقد ساء الوضع لدرجة أن المدرب توقف في النهاية عن محاولة جعلنا نتعاون معاً وقام بتقسيمنا إلى مجموعتين: مجموعة من اللاعبين القدامى، ومجموعة

من اللاعبين الجدد. وفي النهاية، حقق الفريق نتائج بائسة. لماذا حدث هذا؟ لأنه لم تكن لدينا رؤية مشتركة. كان اللاعبون يلعبون لحساب أصدقائهم في الفصل، وليس لحساب الفريق ككل.

٢. تنوع المهارات

يكاد يكون من الغني عن الذكر أن الفريق يحتاج لتنوع في المهارات. هل يمكنك تخيل فريق هوكي جميع أفراده حراس مرمى؟ أو فريق كرة قدم جميع أفراده من المهاجمين؟ وماذا عن مشروع تجاري جمع العاملين فيه من موظفي المبيعات أو المحاسبين فقط؟ أو مؤسسة غير ربحية لا تضم إلا من يجمعون التمويل؟ أو المخططين الاستراتيجيين؟ هذا لا يبدو منطقياً. إن كل مؤسسة تحتاج لمهارات متنوعة لكي تنجح.

الفريق لا يمكن أن يفوز بالبطولة إذا كانت لدى اللاعبين أهداف مختلفة.

بعض القادة لديهم منطقة عمياء في هذه النقطة. وفي الواقع، لقد كنت أحد هؤلاء. ومن المحرج أن أقول هنا إنه كان هناك وقت في حياتي تصورت فيه أنه لو كان الناس أكثر شبهاً بي، لكانوا حققوا النجاح. إنني الآن أكثر معرفة وحكمة وأدرك أن كل شخص لديه شيء خاص يسهم به. إننا جميعاً أشبه بأجزاء الجسد البشري. لكي يعمل هذا الجسد بأقصى طاقة وفعالية، فإنه يحتاج لجميع الأجزاء، ويحتاج لقيام كل جزء بمهامه المحددة.

إنني أحاول التعرف على الطريقة التي يسهم بها كل فرد من أفراد فريقي في العمل باستخدام مهاراته الفريدة، وأعبر عن تقديري للجميع. إذا كنت ممارساً حديثاً للقيادة وتتمتع بقدرة قيادية طبيعية قوية، فستكون احتمالات أن تتجاهل أهمية الآخرين في الفريق كبيرة. لا تقع في هذا الفخ.

٣. قائد ملتزم بتحقيق النصر ودفع أفراده لتحقيق أقصى إمكانياتهم

صحيح أن وجود أفراد أكفاء أصحاب مهارات متنوعة أمر مهم. وكما يقول لاو هولتز، كبير المدربين السابق لفريق نوتر دام لكرة القدم: "ينبغي أن تمتلك لاعبين ممتازين لكي

تفوز، ولست أبالي من هو المدرب. لا يمكنك الفوز بدون لاعبين أكفاء، ولكن من الممكن أن تخسر حتى وهم موجودون. وهنا يصنع التدريب الفارق". وبعبارة أخرى، أنت أيضاً بحاجة للقيادة لكي تحقق النصر.

إن وحدة الرؤية لا تحدث من تلقاء نفسها. إن اللاعبين المناسبين الذين يمتلكون التنوع المناسب من المواهب والمهارات لا يجتمعون معاً بصورة عفوية. الأمر يتطلب قائداً لكي تحدث هذه الأشياء. الأمر يتطلب قائداً لتقديم التحفيز، والدعم، والتوجيه المطلوب من أجل الفوز.

قانون النصر هو تخصصه

إحدى أكثر قصص النجاح التي عرفتها روعة هي قصة شركة ساوث ويست أيرلاينز Southwest Airlines وهيرب كيلهر، الذي تحدثت عنه أيضاً في فصل قانون الارتباط. إن قصة الشركة تعد مثالاً عملياً جديراً بالإعجاب على قانون النصر. إن شركة ساوث ويست أيرلاينز تبدو اليوم هائلة القوة والنفوذ ويبدو أن كل شيء يسير لصالحها. إنها تسيطر على السوق في الخطوط التي تعمل فيها. وتحقق الشركة معدل نمو ثابتاً، وأسهمها تؤدي بشكل رائع. إنها شركة الطيران الأمريكية الوحيدة التي حققت أرباحاً في كل عام بلا استثناء منذ عام ١٩٧٣؛ بالرغم من أن شركات طيران أخرى أفلست واختفت. إنها شركة الطيران الوحيدة التي نمت وازدهرت في أعقاب أحداث ١١ سبتمبر.

> «ينبغي أن تمتلك لاعبين ممتازين لكي تفوز، ولست أبالي من هو المدرب. لا يمكنك الفوز بدون لاعبين أكفاء، ولكن من الممكن أن تخسر حتى وهم موجودون. وهنا يصنع التدريب الفارق».
>
> - لاو هولتز

إن الموظفين يحبون العمل في الشركة. ومعدل تغيير العمالة منخفض بشكل هائل، والشركة تمتلك قوة العمل الأكثر إنتاجية في صناعة الطيران. كما أن الشركة شهيرة جداً لدى العملاء؛ فهي تحصل باستمرار على تصنيفات فائقة في جودة خدمة العملاء. لقد حافظت ساوث ويست أيرلاينز على أقل عدد من شكاوى العملاء في صناعة الطيران منذ عام ١٩٨٧ وحتى الآن[٦].

في ضوء الوضع الحالي لشركة ساوث ويست أيرلاينز، يمكن أن تعتقد أنها طالما كانت بهذه القوة. ولكن هذا ليس صحيحاً. وفي الواقع، إن الشركة تدين لقانون النصر ببقائها حتى اليوم. لقد تأسست شركة الطيران عام ١٩٦٧ على يد رولين كينج، الذي كان صاحب شركة طيران صغيرة لنقل الركاب في تكساس؛ وجون باركر، الذي كان مدير بنك؛ وهيرب كيلهر، الذي كان محامياً. ولكن الأمر تطلب منهم أربع سنوات قبل أن تقلع أولى طائرات الشركة في أول رحلة لها. وبمجرد أن حصلت الشركة على تصريح العمل، حاولت شركات برانيف Braniff، وترانس تكساس Trans Texas، وكونتينيتال أيرلاينز Continental Airlines إخراجها من سوق العمل. وكادوا ينجحون. كانت المعارك القضائية تتبع بعضها بعضاً، ورجل واحد دون غيره، جعل المعركة معركته الخاصة: هذا هو هيرب كيلهر. عندما نفد رأس المال الابتدائي وبدا أن الشركة قد هزمت، أراد مجلس الإدارة الاستسلام. ولكن كيلهر قال: "دعونا نخض معهم جولة أخرى. سأستمر في تمثيل الشركة أمام المحاكم، وسأقوم بتأجيل أي رسوم قانونية وسأدفع كل سنت من التكاليف القضائية من جيبي الخاص". وعندما وصلت القضية أخيراً إلى محكمة تكساس العليا، فاز أصحاب الشركة الثلاثة، وتمكنوا أخيراً من إطلاق طائراتهم في السماء.

وبمجرد أن بدأ العمل، قامت شركة ساوث ويست بتعيين القائد المخضرم في مجال الطيران لامار موس في منصب الرئيس التنفيذي. وقام هذا الأخير بدوره بتعيين أفضل التنفيذيين الذين وجدهم. وبينما كانت شركات الطيران الأخرى مستمرة في محاولة إخراج الشركة من سوق العمل، ظل كيلهر وموس يقاتلان؛ في المحاكم وفي سوق العمل. وعندما واجهت الشركة متاعب في ملء الطائرات المتجهة إلى هيوستن والقادمة منها بالركاب، بدأت في التوجه نحو مطار هوبي أيربورت Hobby Airport في هيوستن، وهو المطار الذي كان أكثر سهولة بالنسبة للمسافرين بسبب قربه من وسط المدينة. وعندما تحولت جميع شركات الطيران الكبرى إلى مطار دالاس فورت وورث Dallas-Fort Worth حديث الإنشاء، ظلت ساوث ويست تتجه نحو مطار لاف فيلد Love Field الأكثر ملاءمة. وعندما اضطرت الشركة لبيع إحدى طائراتها الأربعة لكي تتمكن من البقاء، توصل التنفيذيون إلى وسيلة لجعل باقي الطائرات لا تقف على الأرض لفترة قصيرة بصورة مدهشة لا تزيد على عشر دقائق بين الرحلات. وبهذه الطريقة، استطاعت ساوث ويست الحفاظ على خطوطها ومواعيدها كما هي. وعندما لم تتمكن الشركة من التوصل لطريقة أخرى لملء طائراتها بالمسافرين، ابتكرت أسلوب وقت الذروة وغير وقت الذروة في التسعير،

تطبيق

قانون النصر

في حياتك

١. الخطوة الأولى في ممارسة قانون النصر هي تحمل مسئولية نجاح الفريق، أو القسم، أو المؤسسة التي تقودها. يجب أن يصبح الأمر شخصياً. يجب أن يكون التزامك أكبر من التزام أفراد فريقك. يجب أن يكون حماسك متقداً. ويجب أن يكون تفانيك مؤكداً.

هل تظهر حالياً هذا النوع من الالتزام؟ إذا لم تكن كذلك، يجب أن تفحص نفسك لتحدد ما إذا كنت تمتلك هذا الالتزام أم لا. إذا فحصت نفسك ووجدت أنك غير قادر على إقناع نفسك بضرورة امتلاك هذا الالتزام، فالأرجح أن أحد الأشياء الثلاثة التالية صحيح:

- تسعى وراء رؤية غير مناسبة.
- تعمل في مؤسسة غير مناسبة.
- لست القائد المناسب للمهمة.

ستكون في حاجة إلى إجراء التعديلات وفقاً لذلك.

٢. إذا كنت مخلصاً لقيادة فريقك نحو النصر، فلن تتمكن من تحقيقه إلا إذا كان فريقك يضم الأشخاص المناسبين. فكر في جميع المهارات الضرورية لتحقيق أهدافك. اكتبها على الورق. والآن قارن المهارات الواردة في القائمة بمهارات أفراد فريقك. إذا كانت هناك واجبات أو مهام لا تناسب أي فرد في فريقك، فأنت بحاجة لإضافة أفراد جدد إلى الفريق أو تدريب الأفراد الموجودين حالياً.

٣. العنصر الحاسم الآخر لقيادة فريقك نحو النصر هو وحدة الرؤية. قم ببعض البحث غير الرسمي لتتعرف على ما هو مهم لأفراد فريقك. اسألهم ما الذي يريدون تحقيقه على المستوى الشخصي. اطلب منهم أن يصفوا هدف أو مهمة الفريق، أو القسم، أو المؤسسة. إذا حصلت على إجابات مختلفة، فأنت بحاجة للعمل على توصيل رؤية واحدة بوضوح، وإبداع، وباستمرار إلى أن يفهم الجميع تلك الرؤية. يجب عليك أيضاً العمل مع كل فرد في الفريق لتوضح كيف أن الأهداف الشخصية يمكن أن تكون منسجمة مع الأهداف العامة للفريق ككل.

١٦

قانون القوة الدافعة

القوة الدافعة أوفى أصدقاء القائد

إذا كان لديك كل الحماس، والأدوات، والأشخاص الذين تحتاجهم لتحقيق رؤية ممتازة، ومع ذلك لا يبدو أنك قادر على جعل مؤسستك تتحرك وتتقدم في الاتجاه الصحيح، فإنك قائد غير فعال. إذا كنت لا تستطيع الإنجاز، فإنك لن تحقق النجاح. ما الذي تحتاج إليه في مثل هذه الظروف؟ أنت بحاجة لإلقاء نظرة فاحصة على هذا القانون واستغلال هذا الصديق الوفي: القوة الدافعة.

البدء من لا شيء

إذا أردنا أن نتحدث عن شخص صاحب موهبة ورؤية، فلن نجد من هو أفضل من إد كاتمول. عندما كان صبياً، كان كاتمول يرغب في أن يصبح صانع أفلام ورسوم متحركة. ولكنه عندما دخل الجامعة، أدرك شيئاً: إنه لم يكن جيداً بما يكفي. وعلى الفور قام بتحويل تركيزه إلى الفيزياء والكمبيوتر، وحصل على درجة البكالوريوس في كليهما خلال السنوات الأربع التالية. وبعد العمل في شركة بوينج لعدة سنوات، سجل نفسه في مجال جديد من علوم الكمبيوتر؛ مجال الرسوم (الجرافيكس). وهناك اكتشف أنه يمكنه الرسم بمساعدة الكمبيوتر. ولقد أحيا هذا حلم صنع الأفلام لديه من جديد. وحتى قبل أن يحصل على درجة الدكتوراه عام ١٩٧٤، كان كاتمول يطور برامج جديدة مبتكرة ويبحث عن فرص لصنع الأفلام بواسطة الكمبيوتر.

في عام ١٩٧٩، عين صانع الأفلام جورج لوكاس كاتمول لإدارة قسم رسوم الكمبيوتر التابع لشركة لوكاس فيلم. وعلى مدار السنوات السبع التالية، قام كاتمول بتوظيف بعض أفضل الفنيين في البلاد، واجتذب موهوبين آخرين، مثل جون لاستير، الذي كان قد عمل من قبل في شركة ديزني. وصلت مجموعة كاتمول لآفاق تكنولوجية جديدة، وأنتجت بعض الأعمال الرائعة، مثل سلسلة Genesis من Star Trek II: The Wrath of Khan. إلا أن استمرار هذا القسم في الشركة كان مكلفاً إلى حد بعيد. حاول كاتمول إقناع لوكاس أن يتركه يصنع بعض الأفلام بواسطة الكمبيوتر، ولكن تلك التكنولوجيا كانت في مراحلها الأولى وكانت باهظة التكلفة. وبدلاً من ذلك، قرر لوكاس بيع هذا القسم. وفي عام ١٩٨٦، قام ستيف جوبز بشرائه، ودفع خمسة ملايين دولار، وقام باستثمار خمسة ملايين دولار إضافية فيه. وأطلق جوبز على القسم اسم بيكسار Pixar.

خطوات الأطفال

بينما كانت شركة بيكسار الناشئة تكافح من أجل إدرار الأرباح، بدأت في إنتاج أفلام قصيرة لإظهار قوة التكنولوجيا التي تستخدمها. كان الفيلم الأول يحمل اسم Luxo Jr. كان يصور مصباحي مكتب متحركين يتفاعلان كما يتفاعل أب وابنه. في تلك الأيام، بعد عرض أي نوع من الأفلام التي تشتمل على صور الكمبيوتر المتحركة، عادة ما كان صانعو الأفلام يتلقون وابلاً من الأسئلة الفنية من جانب خبراء الصناعة الذين شاهدوا الفيلم؛ أسئلة حول البرامج التي استخدموها. ولقد أدرك كاتمول ولاستير أنهما قاما بخطوة كبيرة للأمام عندما كان أحد الأسئلة الأولى التي تم طرحها هو عما إذا كان المصباح "الكبير" هو الأم أم الأب. عندئذ أدركا أنهما أقاما ارتباطاً مع الجمهور ونجحا في توصيل قصة، وليس فقط في عرض تكنولوجيا جديدة. يقول لاستير:

> لم تكن لدينا أية أموال على الإطلاق، ولا أجهزة كمبيوتر، ولا موظفين، ولا وقت لعمل الحركات الطائرة المدهشة بالكاميرا والاستعراضات المبهرة وكل تلك الأمور؛ لم يكن لدينا وقت. لقد وجهنا الكاميرا لأسفل فحسب، ولم تكن لدينا أي خلفيات، ولكن هذا جعل الجمهور يركز على ما هو مهم في الفيلم؛ القصة والشخصيات. لذا ولأول مرة، كان هذا الفيلم يمتع الناس لأنه صنع بواسطة رسوم الكمبيوتر المتحركة[١].

كان فيلم Luxo Jr. رائعاً لدرجة أنه رشح لنيل جائزة الأوسكار. ولكن كاتمول وفريقه كانوا لازالوا بعيدين للغاية عن تحقيق حلمه بإنتاج فيلم طويل كامل. كان أكبر تحدٍ تواجهه الشركة في هذا الوقت يتمثل في مجرد البقاء. استمرت شركة بيكسار في تطوير التكنولوجيا. واستمرت أيضاً في كسب التقدير والجوائز، بما في ذلك أول جائزة أوسكار عام ١٩٨٩. ولكي تتمكن الشركة من الوفاء باحتياجاتها، بدأ الفريق في إنتاج إعلانات رسوم كمبيوتر متحركة (لعلك تتذكر إعلان زجاجة ليسترين التي تمارس الملاكمة. كان هذا من أعمال بيكسار). ولكن كان من العسير على شركة بيكسار كسب قوة دافعة كبيرة. كانت الشركة تتقدم للأمام، ولكن ببطء شديد.

أخيراً، بعض المصداقية

بعد ذلك، وفي عام ١٩٩١، وبسبب المصداقية التي اكتسبتها شركة بيكسار، حصلت على دفعة مهمة. شعر القادة بأن الشركة مستعدة للقيام بخطوتها الكبيرة الثانية؛ إنتاج عرض تليفزيوني مدته ساعة كاملة. ذهب لاستير إلى شركة ديزني، شركته السابقة، لعرض الفكرة. وأدهشته الاستجابة. لقد عرضت ديزني على شركة بيكسار عقداً لإنتاج ثلاثة أفلام متحركة كاملة باستخدام رسوم الكمبيوتر المتحركة. تتكفل ديزني بتمويل وتوزيع تلك المشروعات الثلاثة؛ وتقوم بيكسار بإنتاجها والحصول على نسبة من الأرباح.

أخيراً لاحت لشركة بيكسار فرصة لتحقيق رؤية كاتمول، ولكن الشركة كانت لا تزال بعيدة عن إدراك ذلك. بدأت الشركة العمل على إنتاج الفيلم الذي أصبح اسمه فيما بعد "قصة لعبة" Toy Story، ولكن الفريق كان يواجه مشكلة مع الشخصيات والقصة. كانت ديزني تضغط على لاستير لجعل الشخصيات أكثر انفعالاً، ولكن الشخصيات كانت تصبح بغيضة حينئذ. وبعد عامين من العمل، قال لهم رئيس الرسوم المتحركة في ديزني: "لا يبدو أن الأمر سيفلح يا رجال، برغم كل الجهد الذي تبذلونه"[٢]. وتوسل لاستير لشركة ديزني كيلا توقف المشروع وأن تمنحهم فرصة أخيرة لإصلاح الأمور. يقول لاستير متذكراً: "لقد تكاتفنا جميعاً، ووصلنا الليل بالنهار، وانتهينا من الفصل الأول بالكامل من فيلم قصة لعبة خلال أسبوعين فحسب. وعندما عرضناه على ديزني، كانوا منبهرين"[٣].

استمر العمل قدماً على فيلم قصة لعبة. واستغرقت شركة بيكسار أربعة أعوام في صنع الفيلم. وفي نفس الوقت، كانت استوديوهات أخرى تستخدم التكنولوجيا التي طورها

كاتمول وفريقه في إنتاج أفلام مثل "حديقة الديناصورات" Jurassic Park و"المدمر ٢" Terminator 2. يقول كاتمول: "كان الأمر محبطاً لنا، لأننا كنا منشغلين في إنتاج هذا الفيلم لشركة ديزني، وكان الجميع ينالون الثناء والتقدير على تلك الأفلام الأخرى. ولكن نحن من زودناهم بهذه البرامج!"[٤].

وعلى الرغم من أن أحداً لم يكن يرى ذلك، فإن شركة بيكسار كانت قد بدأت تكتسب القوة الدافعة. ولقد أصبح ذلك واضحاً للجميع عندما تم عرض فيلم "قصة لعبة" في نوفمبر عام ١٩٩٥. عندما تم توقيع العقد مع ديزني قبل ذلك بأربعة أعوام، قدر ستيف جوبز الرئيس التنفيذي لشركة بيكسار أنه لو حقق الفيلم الأول "ضربة متوسطة -٧٥ مليون دولار مثلاً في دور العرض الأمريكية- فستحقق الشركتان نقطة التعادل. وإذا حقق ١٠٠ مليون دولار، فسوف تكسب الشركتان قدراً من المال. ولكن إذا حقق نجاحاً مدوياً بحق وجني ٢٠٠ مليون دولار أو نحو ذلك في دور العرض الأمريكية، فإن الشركة ستكسب مبلغاً كبيراً، وستحقق شركة ديزني أرباحاً طائلة"[٥]. وقليل من الناس هم الذين كان يمكن أن يتوقعوا أن يحقق الفيلم عائدات تصل إلى ١٩٢ مليون دولار محلياً، و ٣٦٢ مليون دولار عالمياً[٦].

ومنذ ذلك الوقت، أصبحت القوة الدافعة لشركة بيكسار قوية، واستمرت في النمو بعد ذلك. لقد فازت الشركة بـ ١٧ جائزة أوسكار ونالت ٤٢ جائزة امتياز[٧]. ومنذ عرض فيلم "قصة لعبة"، قامت الشركة بإنتاج سلسلة متتالية من الأفلام الناجحة: A Bug's Life و Toy Story 2 و Monsters Inc. و Finding Nemo و The Incredibles و Cars. ولقد حققت هذه الأفلام عائدات في جميع أنحاء العالم تزيد على ٣,٦٧ بليون دولار![٨]

انقلاب

مما يدعو للسخرية أنه بينما كانت بيكسار تكتسب القوة الدافعة، كانت ديزني، الشركة التي ساعدتها على الانطلاق والتقدم، تفقد قوتها الدافعة. لقد واجه قسم الرسوم المتحركة في ديزني مصاعب كبيرة. كان فيلم الرسوم المتحركة المهم الأخير لشركة ديزني هو Lilo & Stitch في عام ٢٠٠٢. ولقد أنتجت الشركة ثلاثة أفلام باهظة التكلفة هي Atlantis، و Treasure Planet، و Home on the Range. كيف إذن يمكن لشركة ديزني أن تستعيد مرة أخرى قوتها الدافعة؟ كان بوب إيجر، الذي أصبح الرئيس العام والرئيس التنفيذي لشركة

ديزني في أكتوبر عام ٢٠٠٥، يعلم إجابة هذا السؤال. لقد اشترى شركة بيكسار! والآن أصبح أولئك الذين ساعدتهم ديزني في وقت من الأوقات هم الذين يساعدونها. أصبح كاتمول رئيس شركة ديزني للرسوم المتحركة، وأصبح لاستير رئيس العمليات الإبداعية. يقول كاتمول: "كان لدى ديزني ذروتان عظيمتان، ونحن سنصنع ذروة ثالثة"[٩].

وماذا عن بيكسار؟ ستستمر في عملها كما كانت تحت عناية كاتمول ولاستير. عندما تكون لديك قوة دافعة هائلة، لا ينبغي عليك أن تفعل أي شيء يعترض طريقها. وعلى أي حال، فإن القوة الدافعة هي أوفى أصدقاء القائد!

حقائق عن القوة الدافعة

لماذا أقول إن القوة الدافعة هي حقاً أوفى أصدقاء القائد؟ لأنه في كثير من الأحيان، تكون هي الشيء الوحيد الذي يصنع الفارق بين الخسارة والفوز. عندما لا تكون لديك أي قوة دافعة، فإن حتى أبسط المهام تبدو مستحيلة. وتبدو المشكلات الصغيرة وكأنها عقبات لا تقهر. وتنخفض الروح المعنوية. ويبدو المستقبل مظلماً. إن المؤسسة التي لا تمتلك القوة الدافعة تشبه قطاراً معطلاً؛ من الصعب عليه التقدم للأمام، ويمكن لأي قطعة خشبية صغيرة على الطريق أن تعوقه تماماً عن التقدم.

> *لماذا أقول إن القوة الدافعة هي حقاً أوفى أصدقاء القائد؟ لأنه في كثير من الأحيان، تكون هي الشيء الوحيد الذي يصنع الفارق بين الخسارة والفوز.*

ومن ناحية أخرى، عندما تمتلك القوة الدافعة، يبدو المستقبل مشرقاً، وتبدو العقبات صغيرة، وتبدو المتاعب هينة. إن المؤسسة التي تمتلك القوة الدافعة تشبه قطاراً يتحرك بسرعة ستين ميلاً في الساعة. يمكنك بناء حائط خرساني مدعم بالفولاذ في طريقه، وسوف يقتلعه القطار ويكمل مسيرته.

إذا كنت تريد النجاح لمؤسستك، أو قسمك، أو فريقك، فعليك أن تتعلم قانون القوة الدافعة وأن تحقق أقصى استفادة منه في مؤسستك. وإليك بعض الأشياء التي يجب أن تعرفها عن القوة الدافعة:

١. القوة الدافعة هي المبالغة العظمى

يمكن رؤية قانون القوة الدافعة بسهولة في الألعاب الرياضية لأن التقلبات في القوة الدافعة

تحدث في غضون ساعات قليلة أمام ناظريك مباشرة. فعندما يحقق فريق ما النجاح بشكل مستمر، يبدو أن كل لعبة يؤديها تفلح. وكل رمية تصبح هدفاً. ويظهر الفريق بدون أخطاء. والعكس أيضاً صحيح. فعندما يبدأ فريق ما في الانحدار، لا يبدو أن هناك شيئاً يفلح معه، بغض النظر عن قدر الجهد المبذول أو عدد الحلول التي يتم تجريبها. إن القوة الدافعة تشبه العدسة المكبرة؛ إنها تجعل الأشياء تبدو أكبر من حجمها الحقيقي. ولهذا السبب أسميها المبالغة العظمى. وهو أحد الأسباب التي تجعل القادة يعملون بجد واجتهاد للسيطرة على القوة الدافعة.

ولأن القوة الدافعة لها هذا الأثر العظيم، فإن القادة يحاولون السيطرة عليها. ولهذا السبب، في مباريات كرة السلة مثلاً، يطلب المدرب الكفء وقتاً مستقطعاً عندما يحرز الفريق المنافس الكثير من النقاط دون رد ويبدأ في اكتساب القوة الدافعة. لماذا؟ إنه يحاول إيقاف القوة الدافعة للفريق الآخر قبل أن يصبح أقوى من أن يتمكن فريقه من مواجهته. وإذا لم يفعل ذلك، فالأرجح أن فريقه سيخسر المباراة.

> *القوة الدافعة تشبه العدسة المكبرة؛ إنها تجعل الأشياء تبدو أكبر من حجمها الحقيقي.*

متى كانت آخر مرة سمعت فيها عن فريق يوشك على الفوز ببطولة ما ويشكو من كثرة الإصابات؟ أو يشكك في قدراته؟ أو يعيد وضع استراتيجيته بالكامل من جديد؟ إن هذا لا يحدث. هل هذا لأنه لا يوجد أحد مصاب وكل شيء يسير على خير ما يرام؟ كلا. إن السبب هو أن النجاح يتعاظم ويتضخم بواسطة القوة الدافعة. عندما تمتلك القوة الدافعة، فإنك لا تقلق حيال المشكلات الصغيرة، ويبدو أن العديد من المشكلات الكبيرة تزول من تلقاء نفسها.

٢. القوة الدافعة تجعل القادة يبدون أفضل مما هم عليه حقاً

عندما يمتلك القادة القوة الدافعة، يعتقد الناس أنهم عباقرة. إنهم يتجاهلون عيوب الماضي، وينسون الأخطاء التي وقع فيها القادة. القوة الدافعة تغير منظور الجميع تجاه القادة. إن الناس يحبون ربط أنفسهم بالفائزين.

كثيراً ما يحصل القادة الشباب على أقل مما يستحقونه من الثناء والتقدير. وكثيراً ما أشجع القادة الشباب على عدم فقد الحماس. فعندما يكون القادة جدداً في العمل القيادي، لا تكون لديهم أي قوة دافعة بعد، وغالباً ما لا ينسب لهم الآخرون أي فضل أو

يقدمون لهم أي ثناء. إن القادة المخضرمين يعتقدون أن القادة الشباب لا يفقهون شيئاً. لقد كان أحد الأسباب التي جعلت جون لاستير يترك شركة ديزني هو أنه كان يمتلك الكثير من الأفكار، وكان التنفيذيون في الشركة، الذين كانوا رسامين في المرتبة الثانية بعد أفضل صانعي الأفلام، يريدونه أن يعاني أولاً قبل أن يصل لما يريد. يتذكر لاستير أن أحد هؤلاء التنفيذيين قال له: "اصمت وقم بعملك طوال العشرين عاماً القادمة، وعندئذ ربما نستمع إليك". ولكنه كان يعرف أنه يستحق ما هو أفضل من ذلك.

وبمجرد أن يحقق القائد بعض النجاح لمؤسسته ويكتسب القوة الدافعة المهنية، يبدأ الناس في منحه الفضل والثناء بأكثر مما يستحق. لماذا؟ بسبب قانون القوة الدافعة. إن القوة الدافعة تضخم وتعظم نجاح القائد وتجعله يبدو أفضل مما هو عليه حقاً. ربما لا يبدو هذا منصفاً، ولكن تلك هي الطريقة التي تجري بها الأمور.

لقد حاولت طوال سنوات عديدة إضافة القيمة للناس. وبعد أن كتبت خمسين كتاباً وألقيت مئات المحاضرات عن القيادة والنجاح، اكتسبت الكثير من القوة الدافعة. فكل شيء أفعله لأضيف القيمة للناس يبدو أنه يتضاعف بطريقة إيجابية. ولطالما كنت أقول إنني عندما بدأت حياتي المهنية، لم أكن سيئاً إلى الحد الذي كان يظنه الناس. واليوم أقول إنني لست رائعاً بالقدر الذي يتصوره الناس. لماذا هذا الفارق إذن؟ بسبب القوة الدافعة!

٣. القوة الدافعة تساعد التابعين على الأداء بشكل أفضل

عندما تكون القيادة قوية وتكون هناك قوة دافعة في المؤسسة، يشعر الموظفون بالتحفز والحماس للأداء بمستويات أعلى. إنهم يصبحون أكثر فعالية مما كانوا يأملون أو يتوقعون.

إذا كنت تتذكر فريق الولايات المتحدة للهوكي في أولمبياد ١٩٨٠، فالأرجح أنك تدرك ما أقصده. لقد كان الفريق جيداً، ولكن ليس جيداً بما يكفي للفوز بالميدالية الذهبية. ولكن هذا هو ما فعله الفريق الأمريكي. لماذا؟ لأنه في طريقه إلى المباراة النهائية، فاز بمباراة تلو الأخرى على فرق قوية للغاية. لقد اكتسب الفريق قدراً هائلاً من القوة الدافعة بحيث كان أداؤه يفوق توقعات الجميع. وبعد أن هزم الفريق الروسي، لم يعد هناك شيء يمكن أن يعوقه عن العودة للوطن بالميدالية الذهبية.

> *حتى أصحاب الأداء المتوسط يمكنهم الأداء على نحو أفضل كثيراً من المتوسط في مؤسسة تمتلك قوة دافعة كبيرة.*

نفس الشيء ينطبق في مجال الأعمال والمؤسسات التطوعية. فعندما تمتلك مؤسسة ما قوة دافعة هائلة، يحقق جميع من فيها نجاحاً أكبر مما كانوا سيحققونه في أي وضع

آخر. سأخبرك كيف تعرف أن هذا صحيح. إذا رأيت قادة (خاصة قادة المستوى المتوسط) حققوا نجاحاً كبيراً في مؤسسة تمتلك القوة الدافعة ثم تركوا تلك المؤسسة وفجأة أصبح مستوى أدائهم متوسطاً فحسب، فاعلم أن قانون القوة الدافعة هو المسئول عن ذلك. حتى أصحاب الأداء المتوسط يمكنهم الأداء على نحو أفضل كثيراً من المتوسط في مؤسسة تمتلك قوة دافعة كبيرة.

٤. توجيه القوة الدافعة أسهل بكثير من توليدها

هل تزلجت من قبل على الماء؟ إذا كنت قد فعلت، فإنك تعلم أن اعتلاء سطح الماء أصعب من توجيه جسدك بمجرد أن تتمكن من اعتلاء الماء. فكر في أول مرة قمت فيها بالتزلج. قبل أن تقف على سطح الماء، كان القارب يسحبك، وفكرت على الأرجح أن ذراعيك ستخذلانك بينما الماء يرتطم بصدرك ووجهك. ولعلك اعتقدت للحظة أنك لا تستطيع التمسك بحبل السحب أكثر من ذلك. ولكن حينئذ، دفعتك قوة الماء إلى السطح، وبدأت الانطلاق. وفي هذه المرحلة، كنت تستطيع الانعطاف عن طريق تحويل بسيط لوزن جسدك من قدم إلى أخرى. تلك هي الطريقة التي تعمل بها قوة الدفع القيادية. تكون البداية صعبة، ولكن بمجرد أن تتقدم، يمكنك حقاً أن تبدأ في القيام ببعض الأشياء الرائعة.

٥. القوة الدافعة هي عامل التغيير الأكثر قوة

تعتبر قصة شركة بيكسار مثالاً ممتازاً على القوة الدافعة. لقد غيرت القوة الدافعة المؤسسة من مؤسسة تفتقر للتمويل وتفتقر للعمالة وتكافح من أجل البقاء إلى مؤسسة تتمتع بالقوة والتأثير. في الأيام الأولى قبل أن تمتلك الشركة القوة الدافعة، كانت تفكر في إمداد الشركات الطبية بالمعدات لتتمكن من حفظ صور الرنين المغناطيسي وفتحها على أجهزة الكمبيوتر. ولو أن ذلك قد حدث، لكانت الشركة قد فقدت موظفيها الأكثر موهبة وإنتاجية. وبدلاً من ذلك، فقد تحولت إلى شركة علمت شركة ديزني، أول صانع لأفلام الرسوم المتحركة، كيف تستعيد مجدها السابق.

> *توليد القوة الدافعة أمر يتطلب وجود قائد.*

بامتلاك القدر الكافي من القوة الدافعة، يمكن صنع أي نوع من التغيير في المؤسسة. الناس يحبون تحقيق الفوز باستمرار. والتابعون يثقون بالقادة أصحاب السجلات المشرفة.

إنهم يقبلون التغييرات التي يفرضها عليهم قادة قادوهم إلى النصر من قبل. إن القوة الدافعة تجعل النصر سهل المنال.

٦. توليد القوة الدافعة مسئولية القائد

توليد القوة الدافعة أمر يتطلب وجود قائد. إن التابعين يتمسكون بها، والمديرين يستطيعون استخدامها لصالحهم. يمكن للجميع التمتع بالفوائد التي تدرها القوة الدافعة. ولكن توليد القوة الدافعة يتطلب شخصاً لديه رؤية، وقادراً على تشكيل فريق جيد، وتحفيز الآخرين. إذا كان القائد يحتاج لشخص آخر ليحفزه، فعندئذ تكون المؤسسة في ورطة. وإذا كان القائد ينتظر أن تكتسب المؤسسة القوة الدافعة من تلقاء نفسها، فعندئذ تكون المؤسسة في ورطة. إن توليد القوة الدافعة والحفاظ عليها مسئولية القائد. قال الرئيس الأمريكي هاري ترومان ذات مرة: "إذا كنت لا تطيق الحرارة، فاخرج من المطبخ". ولكن بالنسبة للقادة، يجب أن تتغير هذه العبارة إلى: "إذا كنت لا تستطيع توليد بعض الحرارة، فاخرج من المطبخ".

٧. القوة الدافعة تبدأ داخل القائد

القوة الدافعة تبدأ داخل القائد. إنها تبدأ بالرؤية، والرغبة، والحماس. إنها تبدأ بالطاقة. يقول الكاتب التحفيزي إلينور دون: "لا يمكنك إلهاب الحماس داخل قلب آخر، ما لم يكن متأججاً داخل قلبك أنت".

إذا لم تكن تؤمن بالرؤية، وتسعى وراء تحقيقها بحماس، وتبذل كل ما بوسعك في سبيل ذلك، فإنك لن تحقق المكاسب الصغيرة المطلوبة للاستمرار في النجاح. ولكن إذا كنت تجسد الحماس لموظفيك كل يوم، فإنك ستجتذب أصحاب العقليات المماثلة إلى فريقك، أو قسمك، أو مؤسستك وتحفزهم على الإنجاز. وستبدأ في رؤية التقدم. وبمجرد أن تفعل ذلك، ستبدأ في توليد القوة الدافعة. وإذا كنت حكيماً، فستقدر تلك القوة كما ينبغي باعتبارها: أوفى أصدقاء القائد. وبمجرد أن تمتلكها، يمكنك أن تفعل أي شيء تقريباً. هذا هو أثر القوة الدافعة.

> *«لا يمكنك إشعال الحماس داخل قلب آخر، ما لم يكن متأججاً داخل قلبك أنت».*
>
> - إلينور دون

محاولة المستحيل

بين جميع القادة الذين أقابلهم، يكون الأكثر شعوراً بالإحباط منهم هم هؤلاء الذين يحاولون تحقيق التقدم وتوليد القوة الدافعة في مؤسسات بيروقراطية. في تلك المؤسسات، غالباً ما يحسب الموظفون الوقت في ملل. لقد استسلم هؤلاء، وإما أنهم لا يريدون التغيير وإما أنهم لا يعتقدون أنه ممكن.

منذ سنوات عديدة مضت، شاهدت فيلماً بعنوان Stand and Deliver يوضح اليأس الذي يشعر به كثير من الناس في المؤسسات التي لا تمتلك القوة الدافعة. لعلك شاهدت الفيلم أيضاً. إنه يحكي قصة مدرس اسمه جايمي إيسكالانت كان يعمل في مدرسة جارفيلد هاي سكول العليا في شرق لوس أنجلوس، كاليفورنيا.

كان التدريس، والتحفيز، والقيادة تجري في عروق جايمي إيسكالانت مجرى الدم، منذ سنوات شبابه التي عاشها في وطنه بوليفيا. فسرعان ما اشتهر بأنه أفضل مدرس في المدينة التي كان يعيش فيها. وعندما أصبح في الثلاثينات من عمره، هاجر إيسكالانت وأسرته إلى الولايات المتحدة. وفي أمريكا، عمل لسنوات عديدة في مطعم ثم عمل في شركة راسيل إلكترونيكس. وعلى الرغم من أنه كان يستطيع التقدم في حياة مهنية واعدة في شركة راسيل، فإنه عاد إلى الدراسة وحصل على درجة البكالوريوس مرة أخرى حتى يتمكن من التدريس في الولايات المتحدة. لقد كان صنع فارق في حياة الناس هو رغبة إيسكالانت المتأججة.

وفي سن الثالثة والأربعين، حصل على وظيفة مدرس كمبيوتر في مدرسة جارفيلد هاي سكول العليا. ولكنه عندما وصل إلى مدرسة جارفيلد في أول يوم له، اكتشف أنه ليس هناك تمويل لأجهزة الكمبيوتر. ولأن درَجته كانت في الرياضيات، فقد طلب منه تدريس الرياضيات الأساسية. ذهب لتدريس حصته الأولى وهو يشعر بالإحباط، ويأمل ألا يعني هذا أن حلم صنع الفارق في حياة الناس ينساب من بين يديه.

مقاومة موجة هائلة من القوة الدافعة السلبية

واتضح بعد ذلك أن التحول من تدريس الكمبيوتر إلى تدريس الرياضيات هو أصغر مشكلات إيسكالانت. فالمدرسة، التي كانت خالية وهادئة خلال المقابلة الشخصية التي

أجراها في الصيف، كانت في حالة فوضى عارمة الآن. لم يكن هناك وجود لشيء اسمه انضباط. وكانت المشاجرات والمعارك تندلع بشكل مستمر. وكانت القمامة في كل مكان. وكان التلاميذ -وحتى الغرباء من سكان المنطقة- يتجولون في ساحة المدرسة طوال اليوم. وكانت أنشطة العصابات متفشية. كان الأمر بمثابة أسوأ كابوس يمكن أن يراود مدرساً.

كان إيسكالانت يفكر في الاستقالة بصورة شبه يومية. ولكن شغفه للتدريس وتفانيه من أجل تحسين حياة طلابه ما كانا يسمحان له بالاستسلام. ولكن في الوقت نفسه، كان إيسكالانت يمتلك من القدرة على القيادة ما يكفي لأن يعرف بأن فشل هؤلاء الطلاب محتوم ما لم تتغير المدرسة. كان جميع الطلاب ينحدرون لأسفل بسرعة، وكانوا بحاجة لشيء يدفعهم للأمام.

وعندما جاء إلى المدرسة مدير جديد، بدأت الأمور تتغير نحو الأفضل. ولكن إيسكالانت كان يرغب في تصعيد وتيرة هذا التحسن. كان يؤمن بأن الوسيلة الوحيدة لتحسين المدرسة هي تحدي أفضل وألمع طلاب المدرسة بمنحهم مقرراً في مادة التفاضل والتكامل يؤهلهم لدورة دراسية متقدمة للقبول في الجامعات. كانت بعض هذه الدورات تدرس بالفعل في ساحة المدرسة باللغة الإسبانية. وبين الحين والآخر، كان أحد الطلاب يحاول خوض امتحان في الفيزياء أو التاريخ. ولكن كانت المشكلة هي أن المدرسة لم تكن تضم قائداً لديه رؤية لتبني قضية هؤلاء الطلاب القلائل. وهنا جاء دور إيسكالانت.

بدايات صغيرة

في خريف عام ١٩٧٨، قام إيسكالانت بتنظيم أول دورة في التفاضل والتكامل. وبعد أن اختبر كل مرشح محتمل يمكن أن يكون قادراً على دراسة المقرر من بين تلاميذ مدرسة جارفيلد البالغ عددهم ٣٥٠٠، استطاع العثور على أربعة عشر طالباً. وفي الدروس الأولى، كان يوضح لهم الجهد الذي سيكون مطلوباً منهم للاستعداد لامتحان التفاضل والتكامل المؤهل للدورة المتقدمة في نهاية العام. ومع نهاية الأسبوع الثاني من الدراسة، كان قد فقد سبعة من الطلاب الأربعة عشر. وحتى أولئك الذين بقوا معه لم يكونوا مؤهلين جيداً لدراسة التفاضل والتكامل. ومع نهاية الربيع، لم يتبقَ معه سوى خمسة طلاب. وجميع هؤلاء الخمسة خاضوا امتحان المؤهل للقبول بالجامعات، ولكن اثنين منهم فقط هم الذين استطاعوا النجاح فيه.

> القادة دائماً ما يجدون طريقة لإنجاز العمل المطلوب.

شعر إيسكالانت بالإحباط، ولكنه رفض الاستسلام، خاصة لأنه حقق بعض التقدم. لقد كان يعلم أنه إذا استطاع مساعدة طلابه على تحقيق بعض الانتصارات، وبناء ثقتهم بأنفسهم، ومنحهم الأمل، فإنه سيتمكن من دفعهم للأمام. ولقد كان عازماً على بذل كل ما لديه من جهد. ولكي يحفزهم، كان يعطيهم واجبات إضافية أو يتحدى أحد الرياضيين البارزين في المدرسة في مباراة لكرة اليد (ولم يكن يخسر أبداً!). وإذا كانوا بحاجة للتشجيع، كان يصطحبهم إلى أحد مطاعم ماكدونالدز كمكافأة. وإذا أصابهم الكسل، كان يحفزهم، ويلهمهم، ويبهرهم، ويسليهم، بل ويرهبهم أحياناً. وطوال الوقت، كان بمثابة قدوة لهم في بذل الجهد، والإخلاص، والتفاني من أجل النجاح والتميز، وذلك الشيء الذي كان يسميه الحماس.

الأمر يبدأ بتحقيق تقدم بسيط

في فصل الخريف التالي، قام إيسكالانت بتكوين مجموعة أخرى لدراسة التفاضل والتكامل، وكانت تضم تسعة تلاميذ هذه المرة. وفي نهاية العام، خاض ثمانية منهم الامتحان، ونجح ستة من هؤلاء. لقد كان يحقق تقدماً. وانتشر خبر نجاحه. لقد سمع الطلاب أن تلاميذ إيسكالانت يتأهلون للالتحاق بالجامعة، وفي خريف عام ١٩٨٠، وصل عدد التلاميذ في فصل التفاضل والتكامل إلى خمسة عشر. وعندما خاضوا الامتحان جميعاً في نهاية العام، نجح أربعة عشر منهم. لم تكن خطوات التقدم كبيرة، ولكن إيسكالانت أدرك أن البرنامج بدأ في توليد القوة الدافعة.

وكانت مجموعة الطلاب التالية، ثمانية عشر طالباً، هي موضوع فيلم Stand and Deliver. وكما كانت الحال مع أسلافهم، كان هؤلاء الطلاب يبذلون جهداً كبيراً لتعلم التفاضل والتكامل، وكان كثيرون منهم يأتون إلى المدرسة في السابعة صباحاً كل يوم؛ أي قبل موعد بدء الدراسة بساعة ونصف. وكثيراً ما كانوا يبقون في المدرسة حتى الخامسة، أو السادسة، أو حتى السابعة مساءً. وعلى الرغم من أن هيئة الامتحانات شككت في صحة نتائج الامتحان الأول الذي خاضه هؤلاء الطلاب بحيث كان عليهم أن يعيدوا الامتحان مرة أخرى، فقد كانت نسبة النجاح هي ١٠٠ بالمائة من الطلاب.

وبعد ذلك، تطور برنامج الرياضة بشكل مذهل. ففي عام ١٩٨٣، كاد عدد الطلاب الذين اجتازوا امتحان التفاضل والتكامل يكون مضاعفاً، من ١٨ إلى ٣١ طالباً. وفي العام التالي، تضاعف مرة أخرى، حيث وصل العدد إلى ٦٣ طالباً. واستمر البرنامج في النمو. وفي عام ١٩٨٧، خاض الامتحان ١٢٩ طالباً، واستطاع ٨٥ منهم النجاح. لقد قدمت مدرسة جارفيلد هاي سكول، التي كانت في وقت من الأوقات تعتبر بؤرة الفساد في المقاطعة بأكملها، ٢٧ بالمائة من الناجحين في هذا الامتحان من الطلاب الأمريكيين من أصول مكسيكية في جميع أنحاء أمريكا.

تفجر القوة الدافعة

لقد شعر طلاب مدرسة جارفيلد هاي سكول بفوائد قانون القوة الدافعة. وبدأت المدرسة في تقديم مقررات لإعداد الطلبة للامتحانات المؤهلة للالتحاق بالجامعة. ومع مرور الوقت، كانت مدرسة جارفيلد تقدم دورات منتظمة في اللغة الأسبانية، والتفاضل والتكامل، والتاريخ، والتاريخ الأوروبي، والأحياء، والفيزياء، واللغة الفرنسية، والسياسة، وعلوم الكمبيوتر.

وفي عام ١٩٨٧، أي بعد تسع سنوات من بدء إيسكالانت في هذا البرنامج، كان عدد طلاب جارفيلد الذين خاضوا الامتحان قد بلغ ٣٢٥ طالباً. والأكثر روعة أن مدرسة جارفيلد كانت لديها قائمة انتظار تضم أكثر من أربعمائة طالب من مناطق خارج حدود المقاطعة يرغبون في الانضمام للبرنامج. لقد تحولت المدرسة التي كانت أضحوكة المقاطعة والتي كاد يتم إغلاقها إلى إحدى أفضل ثلاث مدارس داخلية في الولايات المتحدة بأسرها[١٠]. هذا هو أثر قانون القوة الدافعة.

تطبيق

قانون القوة الدافعة

في حياتك

١. القوة الدافعة تبدأ داخل القائد وتنتشر للخارج. هل تحملت مسئولية توليد القوة الدافعة في المجال الذي تلعب فيه دور القائد؟ هل أنت متحمس تجاه الرؤية؟ هل تظهر حماسك في جميع الأوقات؟ هل تعمل على تحفيز الآخرين حتى عندما لا تشعر بالرغبة في القيام بذلك؟ عليك أن تكون قدوة فيما يتعلق بالتوجه الذهني وأخلاقيات العمل التي تريد رؤيتها لدى الآخرين. وغالباً ما يتطلب هذا شيئاً أسميه "قيادة الشخصية".

٢. التحفيز عامل أساسي في توليد القوة الدافعة. والخطوة الأولى للتحفيز هي إزالة العناصر المثبطة الموجودة داخل المؤسسة. ما الأشياء التي تجعل الناس يفقدون حماسهم وتحفزهم في المنطقة التي تتحمل مسئوليتها؟ كيف يمكنك إزالة تلك الأشياء أو تحجيمها وتقليل آثارها على الأقل؟ بمجرد أن تفعل هذا، يمكنك بعدها الانتقال إلى الخطوة التالية، والتي تتمثل في تحديد وتوظيف عناصر معينة من شأنها أن تحفز أتباعك.

٣. لكي تشجع القوة الدافعة، عليك أن تساعد أتباعك على الاحتفال بإنجازاتهم. حاول أن تعتاد على تكريم الأشخاص الذين يسهمون في تحقيق التقدم وزيادة القوة الدافعة. عليك أن تثني على الجهود وتكافئ الإنجازات بشكل مستمر. وكلما كافأت على النجاح أكثر، ناضل الناس أكثر من أجل تحقيق المزيد من النجاح.

١٧

قانون الأولويات

القادة يدركون أن النشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة

القادة لا يصلون أبداً إلى مرحلة لا يحتاجون عندها لوضع الأولويات. إن وضع الأولويات شيء يستمر القادة الناجحون في القيام به، سواء كانوا يقودون شركة يقدر حجمها ببلايين الدولارات، أو يديرون مشروعاً صغيراً، أو يديرون مؤسسة خيرية، أو يدربون فريقاً رياضياً، أو يقودون مجموعة صغيرة. أعتقد أن القادة الجيدين يعرفون بالبديهة أن هذا صحيح. إلا أنه ليس جميع القادة يمارسون نظام وضع الأولويات. لماذا؟ أظن أن هناك بعض الأسباب لذلك.

أولاً، عندما نكون مشغولين، نعتقد بصورة طبيعية أننا نحقق إنجازات. ولكن الانشغال ليس مساوياً للإنتاجية والفعالية. والنشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة. ثانياً، وضع الأولويات يتطلب من القادة التفكير للمستقبل باستمرار، لكي يعرفوا ما هو مهم، ولكي يعرفوا ما التالي، ولكي يروا كيفية ترتيب الأشياء في الرؤية الشاملة. وهذا عمل شاق. ثالثاً، وضع الأولويات يجعلنا نفعل أشياء غير مريحة، وأحياناً مؤلمة.

حان الوقت لإعادة التفكير في الأولويات

إنني أعرف الألمُ الناتج عن إعادة وضع الأولويات من خلال تجربة شخصية. في عام ١٩٩٦، كنت أعيش في سان دييجو، التي تعتبر أحد أفضل الأماكن بالنسبة لي على وجه الأرض. إن مدينة سان دييجو مدينة مبهرة، وتتمتع بمناخ رائع. إذا كنت تعيش في سان دييجو، يمكنك

الوصول إلى الشاطئ في دقائق. والمدينة لها ثقافة خاصة، وبها فرق رياضية للمحترفين، ومطاعم جميلة. إنها مكان يمكنك أن تلعب فيه الجولف طوال العام. لماذا يمكن أن أفكر حتى في الرحيل عن مكان كهذا؟ لقد كنت أتوقع العيش هناك باقي حياتي. كانت الحياة مريحة للغاية. ولكن القيادة لا تمت بصلة للارتياح، وتدور بالكامل حول النمو والتطور.

في ذلك الوقت، كنت أقضي الكثير من الوقت في الطائرات. كنت أعيش في سان دييجو وأقضي أياماً كاملة في السفر إلى دالاس، وشيكاغو، وأطلانطا لمجرد الارتباط بالآخرين. كانت معظم خطبي وأعمالي الاستشارية شرق نهر المسيسبي، وكان للسفر ثمنه. كنت أعرف في قرارة نفسي أنني بحاجة لإجراء بعض التغييرات. لذا فقد طلبت من ليندا، مساعدتي، أن تحسب بالضبط الوقت الذي أقضيه في السفر. وقد صدمني ما عرفته. خلال السنة السابقة، قضيت ما يساوي سبعة وعشرين يوماً كاملة في السفر جيئة وذهاباً؛ بين سان دييجو ودالاس. جعلني هذا أدرك أنني بحاجة إلى التفكير وإعادة تقييم أولوياتي.

> «القائد هو الشخص الذي يتسلق أطول الأشجار، ويمسح المنطقة بالكامل، ويصيح: <تلك ليست الغابة الصحيحة!>».
>
> - ستيفن كوفي

لو أنني كنت أرغب في العيش باتساق مع الأولويات التي وضعتها لنفسي، فسيتعين علي الانتقال أنا وشركاتي إلى إحدى مدن المحور الثلاثة. يقول المؤلف ستيفن كوفي: "القائد هو الشخص الذي يتسلق أطول الأشجار، ويمسح المنطقة بالكامل، ويصيح: تلك ليست الغابة الصحيحة!". شعرت بأنني مثل هذا الشخص عندما أدركت ما كنا على وشك القيام به.

وبعد كثير من البحث، استقر بنا المقام في أطلانطا. كانت مدينة محورية رئيسية. فمن هناك، كنت سأتمكن من الوصول إلى ٨٠ بالمائة من مواطني الولايات المتحدة في غضون ساعتين بالطائرة. كما أن المنطقة جميلة، وتضم فرصاً ثقافية، وترفيهية ممتازة لموظفي شركاتي. كنت أعلم أن الموظفين سيحبون العيش هناك. لم تكن تلك خطوة سهلة، ولكنها كانت ضرورية.

مرت الآن عشر سنوات منذ أن قمنا بهذه الخطوة. ولعلك تسأل: "هل كان الأمر يستحق؟". وإجابتي هي نعم حاسمة. إن أطلانطا منطقة جاذبة ومناسبة للأعمال والمشاريع. وتكلفة المعيشة فيها معقولة للغاية بالمقارنة بغيرها من المدن الكبرى. والأكثر أهمية بالنسبة لي وبالنسبة للمستشارين الذين يعملون في شركاتي أن السفر والتنقل أصبح

أكثر سهولة بكثير جداً. في معظم الأحوال، يمكنني السفر، وإلقاء الخطبة، والعودة إلى المنزل في نفس اليوم. ونتيجة لذلك، زادت إنتاجيتي بشكل مذهل. هل يمكنك تخيل استعادة سبعة وعشرين يوماً إلى حياتك كل عام؟ في السنوات العشر التي مرت منذ انتقالنا، كسبت ٢٧٠ يوماً. وتشتمل سنة العمل العادية بالنسبة لمعظم الناس على ٢٥٠ يوماً. الأمر أشبه بإضافة عام زائد إلى الوقت الأكثر إنتاجية في حياتي؛ وليس هناك شيء أروع من أن أكون في البيت مع زوجتي في نهاية يوم من السفر بدلاً من أن أكون في غرفة فندق.

العناصر الثلاثة

ليس بوسع القادة الاكتفاء بالتفكير النمطي التقليدي. إنهم يحتاجون أحياناً للتفكير المبدع المبتكر؛ ونسف أسلوب التفكير القديم. يقول الكاتب والمؤلف ماكس ديبري: "أولى مسئوليات القائد هي تحديد الواقع". وهذا يتطلب قانون الأولويات. فعندما تكون القائد، يكون كل شيء على مائدة البحث.

إنني أقضي كل عام أسبوعين تقريباً من شهر ديسمبر في إعادة تقييم أولوياتي. أقوم بمراجعة جدول العام الماضي، وأدرس التزاماتي القادمة، وأقيم حياتي العائلية، وأفكر في أهدافي، وأنظر للصورة الكبيرة لما أفعله للتأكد من أن الطريقة التي أعيش بها منسجمة مع قيمي وأولوياتي.

وأحد المبادئ الإرشادية التي أستخدمها أثناء تلك العملية هو مبدأ باريتو. لقد درست هذا المبدأ للناس كثيراً في مؤتمرات وندوات القيادة على مر السنين، كما أنني شرحته بتفصيل متعمق في كتابي Developing the Leader Within You. وفكرة هذا المبدأ هي:

إذا ركزت اهتمامك على الأنشطة الـ ٢٠ بالمائة الأكثر أهمية، فستحقق عائداً بنسبة ٨٠ بالمائة على جهودك. على سبيل المثال، إذا كان لديك عشرة موظفين، ينبغي أن تعطي ٨٠ بالمائة من وقتك واهتمامك لأفضل اثنين منهم. وإذا كان لديك مائة عميل، فإن أفضل عشرين منهم

> «هناك أشياء عديدة يمكن أن تأسر نظري، ولكن قليلة هي الأشياء التي يمكن أن تأسر قلبي».
>
> – تيم ريدموند

سيوفرون لك ٨٠ بالمائة من العمل، لذا ركز عليهم. وإذا كانت قائمة مهامك تضم عشرة بنود، فإن البندين الأكثر أهمية فيها سيعطيانك ٨٠ بالمائة من العائد على وقتك. وإذا لم تكن لاحظت من قبل هذه الظاهرة، فجرب واختبرها، وسترى أن الأمر كذلك بالفعل. في

إحدى السنوات، عندما قمت بهذه العملية، أدركت أنه يجب علي إعادة التركيز وإعادة هيكلة إحدى شركاتي بشكل كامل.

والخطوط الإرشادية الأخرى التي أستخدمها عندما أقيم أولوياتي هي العناصر الثلاثة: المطلوب، والعائد، والمكافأة. إنني أؤمن بأن القادة، لكي يكونوا فعالين وناجحين، يجب عليهم ترتيب حياتهم وفقاً للأسئلة الثلاثة التالية:

١. ما المطلوب؟

نحن جميعاً مسئولون أمام طرف ما عن العمل الذي نقوم به: صاحب عمل، مجلس إدارة، حاملو الأسهم، الحكومة... وهكذا. كما أننا مسئولون عن الأشخاص المهمين في حياتنا، مثل الزوج، والأبناء، والآباء. ولهذا السبب، فإن أي قائمة أولويات يجب أن تبدأ بما هو مطلوب منا.

والسؤال الذي أطرحه على نفسي هو: *ما الذي يجب أن أفعله ولا يستطيع أحد ولا يجب على أحد أن يفعله نيابة عني؟* ولأنني أصبحت أكبر سناً، أصبحت تلك القائمة أصغر. فإذا كنت أفعل شيئاً غير ضروري، يجب حذفه من قائمة مهامي. وإذا كنت أفعل شيئاً ضرورياً ولكنه ليس مطلوباً مني شخصياً، يجب علي تفويضه لشخص آخر.

٢. ما الذي يعطي أكبر عائد؟

كقائد، ينبغي عليك أن تقضي معظم وقتك في العمل في أكبر مناطق قوتك. ولقد قام ماركوس باكينجهام ودونالد أو. كليفتون بأبحاث مطولة على هذا الموضوع، ويمكنك القراءة عنها في كتابهما Now, Discover Your Strengths. إن الناس يكونون أكثر فعالية وأكثر شعوراً بالرضا عندما يكون عملهم في نطاق مواهبهم ونقاط قوتهم الطبيعية. وفي الوضع المثالي، ينبغي على القادة الخروج من مناطق ارتياحهم، ولكن مع البقاء داخل مناطق قوتهم.

> ينبغي على القادة الخروج من مناطق ارتياحهم، ولكن مع البقاء داخل مناطق قوتهم.

ما التطبيق العملي لهذا إذن؟ إليك قاعدتي العملية المجربة. إذا كان شخص آخر يستطيع القيام بعمل أقوم أنا به بكفاءة تصل إلى ٨٠ بالمائة من كفاءتي، يجب تفويض هذا العمل إليه. فإذا كانت لديك مسئولية يستطيع شخص آخر النهوض بها بهذا المستوى من الكفاءة -أو لديه القدرة على أن يقوم

بها بهذا المستوى من الكفاءة- فقم بتنمية وتدريب هذا الشخص على تولي تلك المسئولية. إن مجرد قدرتك على القيام بعمل ما بكفاءة لا يعني أنه يجب عليك القيام به بنفسك. وتذكر أن القادة يدركون أن النشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة. هذا هو قانون الأولويات.

٣. ما الذي يحقق أعظم المكافآت؟

هذا السؤال الأخير متعلق بالرضا والإشباع الشخصي. يقول تيم ريدموند، رئيس معهد Redmond Leadership Institute لتعليم القيادة: "هناك أشياء عديدة يمكن أن تأسر نظري، ولكن قليلة هي الأشياء التي يمكن أن تأسر قلبي".

إن الحياة أقصر من أن تقضيها دون أن تعمل فيها الأشياء التي تحبها. إنني أحب تعليم القيادة. وأحب الكتابة والتحدث. وأحب قضاء الوقت مع زوجتي، وأولادي، وأحفادي. وأحب لعب الجولف. وأياً كانت الأشياء الأخرى التي أفعلها، فإنني دائماً ما سأخصص وقتاً لتلك الأشياء التي أحبها. إنها الدوافع المحركة في حياتي. إنها تحفزني وتحافظ على حماسي. والحماس يضخ الوقود في حياة المرء لكي يتمكن من الاستمرار.

إعادة ترتيب الأولويات

منذ بضع سنوات مضت، وعندما قمت بعملية إعادة وضع الأولويات التي تحدثت عنها، أعدت التفكير في الطريقة التي كنت أقضي بها وقتي. في الماضي، عندما كتبت الطبعة الأولى من هذا الكتاب، عزمت على قضاء وقت عملي وفقاً للإرشادات التالية:

المجال	الوقت المخصص
١. القيادة	١٩ بالمائة
٢. التواصل	٣٨ بالمائة
٣. الإبداع	٣١ بالمائة
٤. العلاقات	١٢ بالمائة

تلك المجالات الأربعة تمثل أعظم نقاط قوتي. إنها الجوانب الأعلى مردوداً وإشباعاً في حياتي المهنية. ولسنوات عديدة، كانت مسئولياتي نحو شركاتي متسقة معها. ومع ذلك، بينما كنت أراجع مؤخراً تلك المجالات، أدركت أنني لا أحافظ على التوازن الذي كنت أريده. لقد

كنت أقضي وقتاً أطول من اللازم في ممارسة القيادة في إحدى شركاتي، وكان هذا يحدث على حساب أولويات أسبق. ومرة أخرى، كان علي أن أدرك أن النشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة. وأدركت أنني على وشك اتخاذ قرار عمل صعب آخر. فلو أنني أريد الاستمرار في أن أكون فعالاً في تحقيق رؤيتي، فسيكون علي أن أتغير وأعمل وفقاً لقانون الأولويات. اتخذت القرار ببيع إحدى شركاتي. لم يكن هذا قراراً سهلاً، ولكنه كان القرار الصائب.

إعادة التركيز على نطاق عالمي

مسئولية القادة هي اتخاذ القرارات الصعبة بناءً على الأولويات. هذا يمكن أن يجعلهم لا يحظون بالتأييد. في عام ١٩٨١، عندما أصبح جاك ويلش الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، كانت الشركة تؤدي بشكل جيد. كان لديها تاريخ ممتد لتسعين عاماً، وكان سعر سهم الشركة يصل إلى ٤ دولارات للسهم، وكانت قيمتها تقدر بـ ١٢ بليون دولار، وكان ترتيبها الحادية عشر في سوق الأوراق المالية. كانت شركة ضخمة متنوعة تضم ٣٥٠ مشروعاً استراتيجياً. ولكن ويلش كان يعتقد أن الشركة يمكن أن تتحسن. ماذا كانت استراتيجيته؟ لقد استخدم قانون الأولويات.

وفي غضون بضعة أشهر من تولي رئاسة الشركة، بدأ ما أسماه *"ثورة المعدات"*. وقد غيرت تلك الثورة حالة الشركة ونطاق تركيزها بالكامل. يقول ويلش:

> لقد طبقنا معياراً واحداً على مئات المشاريع وخطوط الإنتاج التي تتكون منها الشركة: هل يستطيع المشروع أو خط الإنتاج أن يكون رقم ١ أو رقم ٢ في مجال عمله في السوق العالمية؟ ومن بين مشاريع الشركة التي تبلغ ٣٤٨ مشروعاً وخط إنتاج، أغلقنا بعض المشاريع التي لم تفِ بهذا المعيار وبعنا البعض الآخر. وقد أدى بيع بعض المشاريع لجلب حوالي ١٠ بلايين دولار. كما أننا استثمرنا ١٨ بليون دولار في المشاريع التي بقيت ودعمناها بما قيمته ١٧ بليون دولار من الاستحواذات.
>
> وما تبقى من المشاريع (في عام ١٩٨٩)، بخلاف بعض المشاريع المكملة الصغيرة نسبياً، هي أربعة عشر مشروعاً من الطراز العالمي... وجميع تلك المشاريع في وضع ممتاز لحقبة التسعينيات... وكل واحد منها إما الأول وإما الثاني في السوق العالمية التي يعمل فيها[١].

إنني أعلم أن ويلش شخص غير محبوب في بعض الدوائر، وأن أساليبه تعرضت مؤخراً

لنقد شديد. ولكن قيادته كانت سليمة بالنسبة لوقته وموقفه. لقد أعاد وضع أولويات شركة جنرال إلكتريك، وقد حققت قيادته القوية وتركيزه الشديد أرباحاً مذهلة للشركة. ففي فترة ولايته، تضاعفت أسهم جنرال إلكتريك أربع مرات. وبحلول وقت تقاعده، وصل سعر السهم إلى ٨٠ دولاراً. وكانت الشركة المصنفة الأولى بين أفضل الشركات الأمريكية على الإطلاق، وفقاً لمجلة فورتشن Fortune، ومازالت تعتبر إحدى الشركات الأكثر قيمة في العالم. وقد تحقق كل هذا بسبب قدرة ويلش على استخدام قانون الأولويات في قيادته. إن ويلش لم يخلط أبداً بين النشاط والإنجاز. لقد كان يعلم أن أعظم نجاح لا يتحقق إلا عندما توجه الأفراد للتركيز على الأمور المهمة فقط.

كانت الأولويات لعبته

ادرس حياة القادة الفعالين الناجحين، وسترى أنهم يطبقون مبدأ الأولويات عملياً. في كل مرة كان نورمان شوارزكوف يتولى فيها قيادة جديدة، لم يكن يعتمد فحسب على حدسه القيادي؛ لقد كان أيضاً يعيد دراسة أولويات الوحدة التي يقودها. وقد تمكن لانس أرمسترونج من الفوز بسباق تور دي فرانس Tour de France سبع مرات لأن الأولويات كانت تحكم نظامه التدريبي. وعندما نجح المستكشف رولد أماندسن في الوصول بفريقه إلى القطب الجنوبي والعودة من هناك، كان ذلك يعود -جزئياً على الأقل- إلى قدرته على وضع وترتيب الأولويات.

القادة الناجحون يتبعون قانون الأولويات. إنهم يدركون أن النشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة. ولكن أفضل القادة يبدو أنهم قادرون على جعل قانون الأولويات يعمل لصالحهم عن طريق إشباع عدة أولويات بكل نشاط يقومون به. وهذا يمكنهم فعلياً من زيادة تركيزهم في الوقت الذي يقللون فيه عدد الأنشطة التي يقومون بها.

أحد القادة المفضلين لدي والذين كانوا يفعلون هذا ببراعة هو جون وودن، كبير مدربي فريق جامعة كاليفورنيا UCLA Bruins لكرة السلة. إنه يدعى ساحر ويستوود لأن البطولات المدهشة التي حققها في عالم الألعاب الرياضية الجامعية كانت مذهلة لدرجة تبدو معها سحرية.

ويمكن رؤية الدليل على قدرة وودن على جعل قانون الأولويات يعمل لصالحه في الطريقة التي كان يتعامل بها مع تدريبات كرة السلة. ويقول وودن إنه تعلم بعض أساليبه من خلال مشاهدة فرانك ليهي، كبير المدربين الرائع لفريق نوتر دام لكرة القدم. يقول: "كثيراً ما

كنت أذهب إلى تمريناته -يقصد ليهي- وأراه يقسمها إلى فترات. وبعد ذلك، كنت أعود إلى البيت وأحلل الأسباب التي جعلته يفعل بعض الأشياء بطريقة معينة. كلاعب، أدركت أن هناك قدراً كبيراً من الوقت الضائع. ولقد دعمت مفاهيم ليهي أفكاري وساعدتني في التطوير النهائي لما أفعله الآن".

كل شيء كان له غاية تعتمد على الأولويات

الأشخاص الذين خدموا في القوات المسلحة يقولون إنهم كثيراً ما يجب عليهم الإسراع ثم الانتظار. يبدو أن هذا صحيح في الألعاب الرياضية أيضاً. فالمدربون يطلبون من لاعبيهم بذل كل جهد لديهم في دقيقة، ثم يطلبون منهم التوقف دون عمل أي شيء في الدقيقة التالية. ولكن تلك لم تكن الطريقة التي كان وودن يعمل بها. لقد كان ينظم كل لحظة من لحظات التدريب ويخطط كل نشاط لتحقيق أهداف معينة في عقله. لقد كان يستخدم الاقتصاد في الحركة. وإليك الطريقة التي كان يعمل بها:

في كل عام، كان وودن يضع قائمة بالأولويات العامة للفريق، بناءً على ملاحظاته من الموسم السابق. وكان من الممكن أن تضم بنود تلك القائمة أشياء مثل "بناء الثقة لدى دولينجر وإيرجوفيتش"، أو "استخدام تدريب الاستمرارية بثلاثة لاعبين ضد اثنين ثلاث مرات أسبوعياً". عادة كانت قائمته تضم دستة أو نحوها من البنود التي كان يريد العمل عليها خلال الموسم. ولكن وودن كان أيضاً يراجع الأجندة التي وضعها لفريقه كل يوم. ففي كل صباح، كاز أحد مساعديه يقومان بتخطيط تدريب اليوم بدقة بالغة. كانا عادة ما يقضيان سا في التخطيط لتدريب قد لا يستمر لفترة مماثلة. كان يستقي الأفكار من ملاحظاته ا كان يدونها على بطاقات مقاس ثلاث في خمس بوصات كان دائماً ما يحملها معه. كان يخطط كل تدريب، دقيقة بدقيقة، ويدون المعلومات في دفتر ملاحظات. وقد تفاخر وودن ذات مرة بأنه إذا سئل عما كان فريقه يفعله في يوم معين الساعة الثالثة ظهراً عام ١٩٦٣، فإنه يستطيع أن يحدد بالضبط التمرين الذي كان فريقه يجريه. وكما هي الحال مع جميع القادة البارعين، كان وودن يفكر لفريقه مسبقاً.

كان وودن محافظاً على تركيزه دائماً، وكان يجد طرقاً لكي يفعل فريقه أيضاً نفس الشيء. كانت موهبته الخاصة تكمن في معالجة عدة أولويات معاً. على سبيل المثال، لمساعدة لاعبيه على التدريب على الرميات الحرة -وهي شيء كان كثير منهم يجدونه

مملاً- وضع سياسة لتصويب الرميات الحرة خلال المناوشات بحيث يشجعهم هذا على التركيز والتحسن بدلاً من مجرد تمضية الوقت. وبمجرد أن يتمكن لاعب احتياطي على الخط الجانبي من تسجيل عدد محدد من الرميات الحرة، يستطيع العودة إلى الملعب. وكان وودن يغير باستمرار عدد الرميات الحرة المطلوب تسجيلها من جانب المدافعين، والمهاجمين، ولاعبي الوسط بحيث يتم تدوير لاعبي الفريق بين الدخول والخروج بمعدلات مختلفة. وبهذه الطريقة، كان الجميع، بغض النظر عن مواقعهم أو كونهم أساسيين أو احتياطيين، يأخذون الخبرة في اللعب معاً، وكانت تلك أولوية أولى في عمل وودن على تطوير العمل الجماعي ككل.

وكان الجانب الأكثر تميزاً في وودن -والأكثر تأكيداً على قدرته على التركيز على أولوياته- هو أنه لم يراقب أبداً الفرق المنافسة. وبدلاً من ذلك، كان يركز على جعل لاعبيه يصلون لأقصى إمكانياتهم. وكان يفعل هذا من خلال التمرين والتفاعل الشخصي مع اللاعبين. لم يكن هدفه أبداً الفوز بالبطولات أو حتى التغلب على الفرق الأخرى. كانت رغبته هي أن يجعل كل لاعب يلعب بكامل قدراته وإمكانياته وأن يختار أفضل توليفة من اللاعبين. وبالطبع، كانت النتائج التي حققها وودن مبهرة. فخلال أكثر من أربعين عاماً من التدريب، لم يخسر سوى موسم واحد فقط؛ الموسم الأول له. وقد قاد الفرق التي دربها في جامعة كاليفورنيا في أربعة مواسم بلا هزيمة، وقادها للفوز بعشر بطولات من بطولات الاتحاد الوطني لرياضة الجامعات[٢]. وليس هناك فريق جامعي آخر اقترب مجرد الاقتراب من تحقيق مثل هذه الإنجازات. لقد كان وودن قائداً رائعاً. ولعله أفضل شخص قادر على التدريب في أي لعبة رياضية. لماذا؟ لأنه كان يطبق قانون الأولويات في كل يوم. وعلينا أن نحاول جاهدين أن نفعل نفس الشيء.

تطبيق

قانون الأولويات

في حياتك

١. هل أنت مستعد حقاً لإحداث هزة في حياتك والخروج من منطقة ارتياحك لكي تعيش وتعمل وفقاً لأولوياتك؟ هل هناك في حياتك شيء يسير بشكل سيئ للغاية لدرجة أنك تعلم بالحدس أنه سيتطلب تعديلاً كبيراً في طريقة قيامك بالأمور؟ ما هذا الشيء؟ صف الكيفية السيئة التي يسير بها. اذكر الأسباب المؤدية لذلك. هل يمكنك التفكير بشكل مبدع لحل المسألة وإعادة ترتيب أولوياتك؟ إن تجاهل وجود مشكلة كبرى فيما يتعلق بترتيب أولوياتك يشبه ضرب كرة جولف في اتجاه خاطئ. كلما كانت الضربة أقوى، ابتعدت الكرة أكثر عن المسار الصحيح؛ وكلما عشت أطول بدون ترتيب أولوياتك، زادت احتمالات عدم تحقيق رؤيتك وأهدافك.

٢. إذا لم تكن فعلت هذا من قبل، فخذ بعض الوقت لكتابة إجاباتك عن أسئلة العناصر الثلاثة (احرص على أن تضم الأسرة وغيرها من المسئوليات، وألا تكتفي فقط بالحياة المهنية):

ما *المطلوب* مني؟

ما الذي يعطي أكبر *عائد*؟

ما الذي يحقق أعظم *المكافآت*؟

وبمجرد أن تجيب عن الأسئلة الثلاثة، اصنع قائمة بالأشياء التي تفعلها والتي لا تنسجم بشكل كامل مع واحد من تلك العناصر الثلاثة. عليك أن تفوض تلك الأشياء أو تتوقف عنها تماماً.

٣. الأشخاص الناجحون يعيشون وفقاً لقانون الأولويات. والقادة الناجحون يساعدون مؤسساتهم، أو أقسامهم، أو فرقهم على العيش وفقاً لقانون الأولويات. كقائد، هل تحملت مسئولية وضع الأولويات والتفكير المسبق لمجال مسئوليتك؟ هل خصصت وقتاً معيناً بشكل منتظم لإعادة التفكير في أولوياتك الخاصة بهذا المجال؟ إذا كانت الإجابة بالنفي، فأنت بحاجة للبدء في ذلك على الفور. كقائد، لا يكفيك أن تكون ناجحاً فحسب. يجب عليك مساعدة أتباعك على النجاح أيضاً.

١٨

قانون التضحية

ينبغي على القائد أن يضحي لكي يعلو

لماذا يتقدم فرد ما لقيادة الناس؟ الإجابة تختلف من شخص إلى شخص. البعض يفعلون هذا لكي ينجوا من الموت. والبعض يفعلونه من أجل المال. وكثيرون يرغبون في تأسيس شركة أو مشروع تجاري. وآخرون يفعلون ذلك لأنهم يرغبون في تغيير العالم. وكان هذا السبب الأخير هو ما يحرك مارتن لوثر كينج الابن.

بذور العظمة

بدأت قدرات كينج القيادية في الظهور عندما كان يدرس في الجامعة. لقد كان طالباً متفوقاً دائماً. في المدرسة العليا، تخطى الصف التاسع. كما أنه تخطى السنة النهائية بالجامعة، والتحق بكلية مورهاوس Morehouse College في أطلانطا. وفي سن الثامنة عشر، حصل على الليسانس. وفي سن التاسعة عشرة حصل على درجة البكالوريوس في علم الاجتماع.

واصل كينج تعليمه في كروزر سيميناري Crozer Seminary في بنسلفانيا. وعندما كان هناك، وقع حدثان مهمان. سمع رسالة عن حياة وتعاليم ماهاتما غاندي تركت فيه أثراً إلى الأبد وجعلته يبدأ دراسة جادة لحياة القائد الهندي. كما أنه ظهر كقائد بين نظرائه وتم انتخابه رئيساً للصف النهائي. وبعد ذلك، بدأ الدراسة للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة بوسطن. وخلال ذلك الوقت أيضاً تزوج من كوريتا سكوت.

بذور التضحية

قبل كينج وظيفة راعي أبرشية في مونتجومري، ألاباما، في كنيسة ديكستر أفينيو بابتيست تشرش عام ١٩٥٤، واستقر في حياته الأسرية عندما ولد أول أطفاله في نوفمبر من العام التالي. ولكن هذا الهدوء لم يستمر لفترة طويلة. فبعد أقل من شهر، رفضت روزا باركس التخلي عن مقعدها في حافلة ليجلس فيه راكب أبيض، وتم إلقاء القبض عليها. وقام القادة المحليون الأمريكيون من أصول أفريقية بتنظيم مقاطعة لمدة يوم واحد لهيئة النقل العام احتجاجاً على القبض عليها وعلى سياسة التمييز العنصري للمدينة. وعندما نجحت المقاطعة، قرروا إنشاء جمعية تحسين مونتجومري Montgomery Improvement Association لمواصلة المقاطعة. وحيث إن كينج كان بالفعل قائداً في المجتمع، فقد تم انتخابه بالإجماع رئيساً للمؤسسة حديثة الإنشاء.

وطوال السنة التالية، قاد كينج قادة المجتمع الأمريكيين من أصول أفريقية في مقاطعة هدفها تغيير النظام. تفاوضت جمعية تحسين مونتجومري مع قادة المدينة وطالبت بمعاملة محترمة للأمريكيين من أصول أفريقية من جانب عمال الحافلات، والتعامل على أساس أن المقاعد من حق من يجلس فيها أولاً، كما طالبت بتعيين سائقي حافلات من أصول أفريقية. وأثناء استمرار المقاطعة، نظم قادة المجتمع المحلي مجموعات توصيل، وجمعوا النقود لدعم المقاطعة مالياً، ونشطوا المجتمع بالمواعظ والخطب، ورفعوا دعاوى قضائية. وأخيراً، في نوفمبر ١٩٥٦، حكمت المحكمة الأمريكية العليا ببطلان القوانين التي تسمح بالتمييز العنصري في الجلوس في الحافلات[١]. لقد نجح كينج والقادة الآخرون، وبدأ عالمهم يتغير.

كانت مقاطعة حافلات مدينة مونتجومري خطوة هائلة لحركة الحقوق المدنية الأمريكية، ومن السهل رؤية المكاسب التي تحققت نتيجة لها. ولكن كينج بدأ يدفع أيضاً ثمناً شخصياً لما حدث. فبعد بدء المقاطعة مباشرة، تم إلقاء القبض على كينج بسبب مخالفة مرورية تافهة. وتم إلقاء قنبلة داخل شرفة منزله. وتمت مقاضاته بتهمة المشاركة في مؤامرة لإعاقة ومنع سير العمل بدون "سبب مشروع أو قانوني"[٢]. كان نجم كينج يبزغ كقائد، ولكنه كان يدفع الثمن كإنسان.

الثمن يرتفع أكثر وأكثر

في كل مرة كان كينج يعلو فيها أكثر ويتقدم في القيادة أكثر من أجل قضية الحقوق المدنية، كان الثمن الذي يدفعه مقابل ذلك يرتفع أكثر. تقول زوجته، كوريتا سكوت كينج، في كتابها My Life with Martin Luther King, Jr.: "كان جرس الهاتف يدق ليلاً ونهاراً، ونجد على الطرف الآخر شخصاً يلقي بسلسلة من الشتائم البذيئة... وكثيراً ما كانت المكالمات تنتهي بتهديد بقتلنا إذا لم نرحل عن المدينة. ولكن برغم كل المخاطر، والفوضى التي عمت حياتنا الخاصة، فإنني شعرت بالإلهام، بل بالبهجة والسعادة أيضاً".

لقد فعل كينج أشياء عظيمة كقائد. لقد قابل الرؤساء، وألقى خطباً مثيرة تعتبر بعض الأمثلة الأكثر تميزاً على البراعة في الخطابة في التاريخ الأمريكي. ولقد قاد ٢٥٠٠٠٠ شخص في مسيرة سلمية في واشنطن العاصمة. كما أنه حصل على جائزة نوبل للسلام. ولقد صنع حقاً تغييراً في بلده. ولكن قانون التضحية يقضي بأنه كلما كان القائد أعظم، زاد ما يجب عليه التنازل عنه. فخلال تلك الفترة نفسها، تم إلقاء القبض على كينج مرات عديدة وتم سجنه في كثير من المناسبات. كما أنه تعرض للرشق بالحجارة، والطعن بسكين، والضرب. وتم تفجير بيته. ومع ذلك فقد ظلت رؤيته -وتأثيره- في العلو. وفي النهاية، ضحى بكل شيء يملكه. ولكن أعطى ما تخلى عنه بإرادته. ففي خطابه الأخير، الذي ألقاه قبل اغتياله في ممفيس، قال:

> لست أدري ماذا سيحدث لي الآن. أعلم أن الأيام التالية ستكون صعبة. ولكني لا أبالي الآن، لأنني وصلت إلى قمة الجبل. لن أبالي. إنني مثل جميع الناس، أحب أن أعيش حياة طويلة. طول العمر له قيمته عندي، ولكنه لا يشغل بالي الآن. إنني فقط أرغب في أن تتم إرادة الله. فهو سمح لي بتسلق ذلك الجبل. ولقد رأيت من فوق هذا الجبل بلداً رائعاً. قد لا أعيش فيه معكم، ولكنني أريدكم أن تعرفوا الليلة أننا، كشعب، سنصنع هذا البلد الرائع. لذا فإنني سعيد الليلة... إنني لا أخشى أي إنسان. لقد رأت عيناي أروع المشاهد على الإطلاق[٢].

وفي اليوم التالي، دفع كينج الثمن حياته.

لقد كان تأثير كينج عميقاً. لقد شجع ملايين الناس على أن يواجهوا سلمياً نظاماً ومجتمعاً يكافحان من أجل إبعادهم والتخلص منهم. لقد تغيرت الولايات المتحدة الأمريكية للأفضل بسبب قيادته.

التضحية هي لب القيادة

هناك مفهوم خاطئ شائع بين الناس من غير القادة بأن القيادة مسألة تتعلق بالمنصب، والقوة، والسلطة التي تنبع من الارتقاء داخل المؤسسات. وكثير من الناس اليوم يرغبون في تسلق السلم الوظيفي لأنهم يعتقدون أن الحرية، والسلطة، والثروة هي الجوائز التي تنتظرهم على القمة. إن حياة القائد قد تبدو ساحرة للناس من الخارج. ولكن الحقيقة هي أن القيادة تتطلب التضحية. على القائد أن يضحي لكي يعلو. وفي السنوات الأخيرة، شهدنا في أمريكا الكثير والكثير من القادة الذين استغلوا وأساءوا استغلال مؤسساتهم من أجل مصالحهم الشخصية؛ وشهدنا فضائح الشركات التي نتجت بسبب جشعهم وأنانيتهم. إن التضحية هي لب القيادة الجيدة.

> *التضحية هي لب القيادة الجيدة.*

إذا كنت ترغب في أن تكون أفضل قائد يمكنك أن تكونه، فعليك أن تكون مستعداً لتقديم التضحيات لكي تقود بشكل جيد. إذا كانت تلك هي رغبتك، فإليك بعض الأشياء التي تحتاج لمعرفتها عن قانون التضحية:

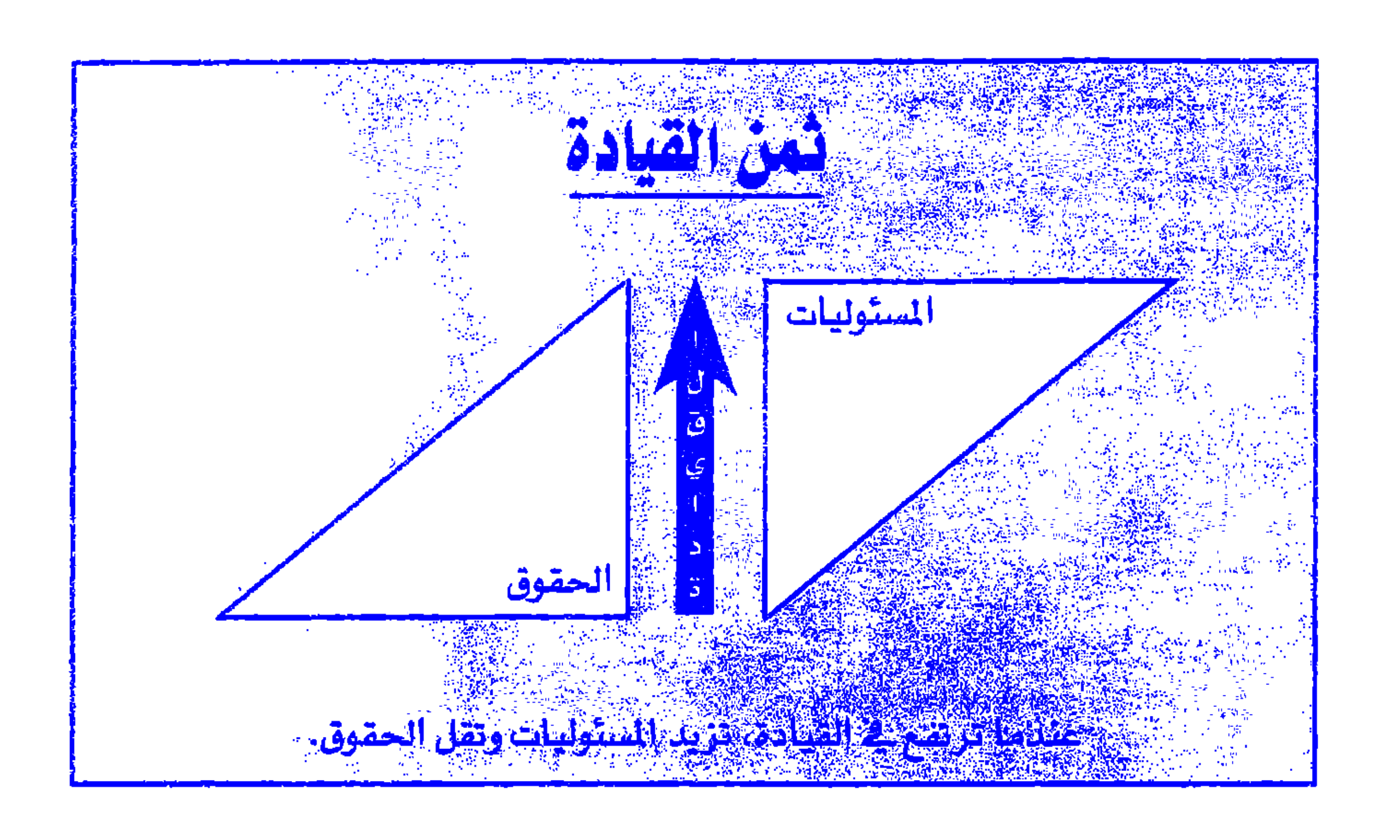
١. ليس هناك نجاح بدون تضحية

كل إنسان تمكن من تحقيق أي نجاح في الحياة قدم تضحيات لكي يفعل هذا. والعديد من العاملين والموظفين يكرسون أربع سنوات أو أكثر ويدفعون آلاف الدولارات للالتحاق بالجامعة للحصول على الأدوات التي سيحتاجونها قبل بدء حياتهم المهنية. واللاعبون الرياضيون يضحون بقضاء ساعات لا تحصى في صالات الجمنازيوم وفي ملاعب التدريب لإعداد أنفسهم للأداء بمستوى راقٍ. والآباء يضحون بكثير من وقت فراغهم ويضحون بمواردهم لكي يبلوا بلاءً حسناً في تربية وتنشئة أبنائهم. يقول الفيلسوف والشاعر رالف والدو إميرسون: "مقابل كل شيء خسرته، كسبت شيئاً آخر؛ ومقابل كل شيء تكسبه، تخسر شيئاً آخر". إن الحياة عبارة عن سلسلة من المقايضات، شيء مقابل شيء.

على القادة أن يضحوا لكي يعلوا. ينطبق هذا على كل قائد، بغض النظر عن مهنته أو مجاله. تحدث مع القادة وستجد أنهم قدموا تضحيات متكررة. والقادة الناجحون يضحون بالكثير مما هو جيد لكي يكرسوا أنفسهم لما هو أفضل. تلك هي الطريقة التي يعمل بها قانون التضحية.

٢. غالباً ما يكون القادة مطالبين بالتضحية أكثر من غيرهم

جوهر القيادة هو إيثار الآخرين على الذات. جوهر القيادة هو فعل ما هو أفضل لصالح الفريق. ولهذا السبب، أعتقد أنه على القادة أن يتنازلوا عن حقوقهم. وكما يقول جيرالد بروكس، متحدث القيادة الشهير: "عندما تصبح قائداً، تفقد الحق في التفكير في نفسك". وبصورة مرئية، يبدو الأمر كالتالي:



عندما لا تكون لديك مسئوليات، يمكنك أن تفعل أي شيء تريده تقريباً. وبمجرد أن تتحمل المسئولية، تبدأ في إدراك القيود المفروضة على ما يمكنك عمله. وكلما زادت المسئولية التي تتقبل تحملها، قلت الخيارات المتاحة لك.

ذات مرة قال روبرت بالمر، الرئيس وكبير التنفيذيين لشركة ديجيتال Digital، في إحدى المقابلات: "في نموذج القيادة الخاص بي، لا يوجد مجال للتذبذب. إذا كنت ترغب في وظيفة إدارية، فعليك أن تتقبل المسئولية المصاحبة لها"[٤]. إنه حقاً يتحدث عن ثمن القيادة. على القادة أن يكونوا مستعدين للتضحية أكثر من الأشخاص الذين يقودونهم.

وقد تكون طبيعة التضحية مختلفة من شخص إلى آخر. إن كل شخص يمارس القيادة يتنازل عن فرص أخرى. بعض الناس عليهم التنازل عن هوايات يحبونها. وقد يضطر البعض للتخلي عن بعض جوانب حياتهم الشخصية. والبعض، مثل كينج، يضحون بحياتهم

نفسها. الظروف تختلف من شخص إلى شخص، ولكن المبدأ ثابت لا يتغير. القيادة تعني التضحية.

٣. لابد أن تستمر في التضحية لكي تبقى بأعلى

معظم الناس يقرون عن طيب نفس بأن التضحيات ضرورية في المراحل المبكرة من الحياة القيادية من أجل التقدم والارتقاء. هؤلاء يختارون منطقة مبيمات غير رائجة وغير مرغوبة ليصنعوا لأنفسهم اسماً. وهؤلاء ينقلون أسرهم إلى مدينة أقل مستوى لتولي منصب أفضل فيها. وهؤلاء يتحملون تقاضي رواتب أقل مؤقتاً من أجل الحصول على فرص تقدم أعظم. وتظهر مشكلة القادة في الوقت الذي يظنون فيه أنهم اكتسبوا حق التوقف عن تقديم التضحيات. ولكن في القيادة، التضحية عملية مستمرة، وليست ثمناً يدفع مرة واحدة وكفى.

إذا كان على القادة أن يضحوا لكي يعلوا ويرتقوا، فعليهم أن يضحوا أكثر لكي يبقوا بأعلى. هل لاحظت من قبل ندرة الفرق الرياضية التي تفوز بالبطولات في مواسم متتالية؟ السبب وراء ذلك بسيط: إذا كان القائد يستطيع الفوز ببطولة مع فريقه، فإنه غالباً ما يفترض أنه يستطيع تحقيق نفس النتائج في العام التالي عن طريق القيام بنفس الأشياء التي فعلها من قبل. إنه يرفض تقديم تضحيات إضافية في موسم التوقف للاستعداد لما يكون غالباً تحدياً أكبر في العام التالي. ولكن نجاح اليوم هو أخطر تهديد لنجاح الغد. وما يصل بأحد الفرق إلى القمة ليس هو ما يبقيه فوق القمة. والوسيلة الوحيدة للبقاء بأعلى هي تقديم المزيد من التضحيات. إن النجاح في القيادة يتطلب تغييراً دائماً، وتحسناً مستمراً، وتضحية متصلة.

> *التضحية عملية مستمرة، وليست ثمناً يدفع مرة واحدة.*

عندما أعيد النظر في حياتي المهنية، أدرك أنه كان هناك دائماً ثمن للتقدم والتطور. كان هذا الثمن مالياً بالنسبة لي في جميع التغييرات المهنية باستثناء واحد فقط. فعندما قبلت وظيفتي الأولى، انخفض دخل أسرتنا لأن راتب وظيفتي كان أقل مما كانت زوجتي مارجريت تتقاضاه من عملها كمدرسة؛ وكان عليها أن تتخلى عن وظيفتها بسبب اضطرارنا للانتقال إلى المكان الذي سأشغل فيه وظيفتي الجديدة. وبعد سنوات، وعندما قبلت وظيفة مدير في المقر الرئيسي في ماريون بولاية إنديانا، انخفض راتبي مرة أخرى. وفي عام ١٩٨١، تركت وظيفة المقر الرئيسي لأنتقل إلى ثالث وظيفة لي، والتي قبلتها دون حتى أن أعرف كم

سيكون راتبها (الذي كان أقل). وعندما قال لي أعضاء مجلس الإدارة الذين عرضوا علي الوظيفة إنهم مندهشون لقبولي الوظيفة دون معرفة قدر الراتب، قلت لهم: "إذا قمت بعملي كما ينبغي، أعتقد أنه سيتم تعديل الراتب تلقائياً". وفي عام ١٩٩٥، عندما تركت أخيراً قيادة دور العبادة بعد ست وعشرين سنة من العمل في هذا المجال لكي أمارس تعليم الناس بدوام كامل، تخليت عن تقاضي الراتب تماماً. لماذا كنت أفعل هذا؟ لأنني كنت أعرف أن هذا سيمكنني من امتلاك تأثير أكبر وتحقيق رؤية أعظم. لا يجب أن يتردد القائد مطلقاً في أي وقت تكون فيه الخطوة التالية هي الخطوة الصحيحة.

إذا كان على القادة أن يضحوا لكي يعلوا ويرتقوا، فعليهم أن يضحوا أكثر لكي يبقوا بأعلى.

٤. كلما كان مستوى القيادة أعلى، كانت التضحية أعظم

هل شاركت من قبل في مزاد ما؟ إنها تجربة مثيرة. يتم طرح عنصر ما للمزايدة، ويشعر جميع من بالقاعة بالإثارة. وعندما يفتتح المزاد، يبادر كثير من الناس إلى المشاركة. ولكن مع ارتفاع الثمن أكثر وأكثر، ما الذي يحدث؟ يقل عدد المزايدين أكثر وأكثر. عندما يكون السعر منخفضاً، يزايد الجميع. وفي النهاية، يكون شخص واحد فقط هو المستعد لدفع الثمن الباهظ لشراء ذلك الشيء. الأمر نفسه يحدث في القيادة: كلما ارتفعت أكثر، زاد الثمن الذي يجب أن تدفعه أكثر وأكثر. وليس مهماً هنا نوع القيادة. سيكون عليك أن تقدم التضحيات. سيكون عليك أن تضحي لكي تعلو.

ما أعلى مستوى يستطيع المرء بلوغه في القيادة إذن؟ في الولايات المتحدة، أعلى مستوى هو رئاسة الدولة. بعض الناس يقولون إن رئيس الولايات المتحدة هو أقوى قادة العالم على الإطلاق. إن كلماته وأفعاله تصنع أثراً أكبر من كلمات وأفعال أي شخص مفرد آخر في العالم، ليس فقط على مواطني الولايات المتحدة، وإنما على الناس في جميع أنحاء العالم.

فكر فيما يجب على المرء التخلي عنه والتضحية به لكي يصل إلى المكتب الرئاسي. أولاً، عليه أن يتعلم القيادة. وبعد ذلك، عليه أن يقوم بالكثير من الواجبات؛ التي تكون عادة سنوات أو حتى عقوداً في مناصب قيادية أدنى. وبعض الرؤساء، مثل يوليسيس إس. جرانت ودوايت دي. أيزنهاور، قضوا حياتهم المهنية بالكامل في الخدمة العسكرية قبل السعي لمنصب الرئاسة. وبمجرد أن يؤدوا واجباتهم ويقرروا خوض الانتخابات الرئاسية، يتم وضع كل جانب من حياتهم السابقة تحت المنظار. لا يكون هناك شيء خارج الحدود. وتصبح تلك نهاية حياتهم الشخصية.

وعندما يتم انتخابهم لمنصب الرئاسة، لا يعود وقتهم ملكاً لهم. كل عبارة يقولونها تدرس بإمعان. وكل قرار يتخذونه يثير التساؤلات. وتتعرض عائلاتهم لضغوط هائلة. وبالطبع فمن المحتم على الرئيس أن يتخذ قرارات قد تعني الحياة أو الموت لآخرين. وحتى بعد ترك منصب الرئاسة، يقضي الرؤساء المتقاعدون باقي حياتهم بصحبة موظفي الخدمة السرية لحمايتهم من التعرض للأذى البدني. وهذا ثمن كثير من الناس ليسوا مستعدين لدفعه.

الوقوف على أكتاف الآخرين

لا يمكن أن يكون هناك نجاح بدون تضحيات. ففي أي وقت ترى فيه نجاحاً، يمكنك أن تكون واثقاً بأن أحدهم قدم تضحيات من أجل تحقيقه. وكقائد، إذا ضحيت، حتى إذا لم تشهد النجاح، يمكنك أن تتأكد من أن شخصاً ما سيستفيد مما قدمته في المستقبل.

كان هذا ينطبق بالتأكيد على مارتن لوثر كينج الابن. إنه لم يعش ليرى معظم الفوائد التي كانت نتيجة لتضحيته، ولكن كثيرين غيره رأوها. أحد هؤلاء كان فتاة من أصول أفريقية ولدت في مدينة بيرمينجهام المؤيدة للعنصرية بولاية آلاباما عام ١٩٥٤. كانت طفلة ميكرة النضج تتابع الأحداث الجارية، بما فيها صراعات الحقوق المدنية. تقول إحدى جاراتها متذكرة: "لقد كانت دائمة الاهتمام بالسياسة، حيث كانت معتادة على الاتصال بي وهي فتاة صغيرة لتقول أشياء مثل: هل رأيت ما فعله بل كونور [مفوض المدينة العنصري] اليوم؟. لقد كانت مجرد فتاة صغيرة، وكانت تفعل هذا طوال الوقت. وكنت أضطر إلى قراءة الجريدة بالكامل لأنني لم أكن أعرف ما الذي تتحدث عنه"[٥].

وبالرغم من أنها كانت مهتمة بالأحداث الجارية، فإن شغفها كان هو الموسيقى. وربما كان شغفها بالموسيقى حتمياً. لقد كانت أمها وجدتها تعزفان على البيانو. وقد بدأت في أخذ دروس البيانو من جدتها في سن الثالثة وعرفت بأنها طفلة أعجوبة. استغرقت الموسيقى سنوات نشأتها. وحتى الاسم الذي اشتهرت به كان من وحي الموسيقى. لقد أسماها والداها كوندوليزا، من النوتة الموسيقية كون دوليزا con doleezza، التي تعني "مع الحلوى".

كوندوليزا رايس هي نتاج أجيال من التضحية. كان جدها، جون ويسلي رايس، سليل العبيد، عازماً على التعلم، ووفقاً لما تقوله كوندوليزا رايس: "كان يدخر دخل القطن لدفع نفقات التعليم"، والتحق بكلية ستيلمان في توسكالوزا، آلاباما. وبعد تخرجه، أصبح قساً.

لم يكن هذا إنجازاً هيناً بالنسبة لرجل أسود في الغرب الأمريكي عام ١٩٢٠. لقد حدد الرجل مسار الأسرة، التي كان أفرادها جميعاً عازمين على أن يصبحوا أفضل ما يمكنهم أن يصبحوه في أي عمل يقومون به.

لقد ورّث الجد رايس حبه للتعلم إلى ابنه، الذي كان اسمه جون أيضاً، والذي ورّثه بدوره لابنته كوندوليزا. وكان فرع الأم أيضاً على نفس القدر من الاجتهاد والتركيز على التعليم. يقول كويت بلاكر، البروفسور في ستانفورد وصديق رايس: "لست أعرف عائلات أمريكية كثيرة يمكنها أن تزعم أنه ليس الآباء فقط فيها حصلوا على تعليم جامعي، ولكن الأجداد أيضاً حصلوا على تعليم جامعي، وكذلك جميع الأعمام والعمات والأخوال والخالات"[٦].

التضحية لكي تكون الأفضل

تلقت رايس تعليماً واسعاً في المدرسة وفي المنزل. كانت تقرأ بغزارة. ودرست الفرنسية. وحصلت على دروس في الباليه. وتعلمت التفاصيل المعقدة للعبة كرة القدم والبيسبول من والدها، الذي -بالإضافة لكونه قساً- كان مستشار توجيه ومدرباً بدوام جزئي في المدارس العليا. وخلال مواسم الصيف التي كانت الأسرة تذهب فيها إلى دينفر ليحصل الوالدان على مناهج التخرج، كانت تمارس التزلج. ولكن قلبها كان متعلقاً بالموسيقى. وفي حين كان الأطفال الآخرون يلعبون بالخارج، كانت هي تدرس وتتدرب على عزف البيانو.

كان جدول أعمالها مرهقاً دائماً. فبعد انتقال الأسرة إلى دينفر عندما كانت في الثالثة عشر من عمرها، عملت بجهد أكبر وقدمت المزيد من التضحيات. كانت شديدة التنظيم. ولكي تكون قادرة على المنافسة في مباريات التزلج والعزف على البيانو، كانت تستيقظ في الرابعة والنصف صباحاً لكي تتمكن من إنجاز كل أعمالها. وقد علق أحد أساتذتها قائلاً: "كان لديها قلب يوحي بوضوح بأنها كانت تعرف ما تريده ومستعدة لتقديم التضحيات من أجله. لست أظن أنها كانت تعتبرها تضحيات، وإنما مجرد أشياء ضرورية يجب أن تفعلها لكي تحقق أهدافها"[٧]. وكان والداها يدعمانها بشكل كامل وكانا مستعدين لتقديم التضحيات من أجل نجاحها أيضاً. ولمساعدتها على تحقيق أهدافها كعازفة بيانو، حصلا على قرض بقيمة ١٣٠٠٠ دولار (عام ١٩٦٩) ليبتاعا لها بيانو كبيراً مستعملاً ماركة ستينواي.

تخرجت رايس مبكراً في المدرسة العليا والتحقت بجامعة دينفر بنية الحصول على درجة جامعية في الموسيقى ثم العمل كعازفة بيانو محترفة. كان هذا شيئاً قدمت التضحيات طوال حياتها لكي تحققه. ولكن بعد السنة الثانية، حضرت حفل أسبن الموسيقي وتوصلت إلى قناعة. إنها مهما بذلت من جهد، فإنها قد لا تصل أبداً إلى القمة. تقول: "لقد قابلت أطفالاً في الحادي عشر من عمرهم يعزفون بكل بساطة ما استغرقت عاماً كاملاً في تعلمه، وانتهيت إلى أنني ربما أستطيع في النهاية العزف في حانة أو في نوردستروم، ولكنني لن أتمكن أبداً من العزف في قاعة كارنيجي"[٨].

التضحية من أجل العلو

أدركت رايس أنها إذا كانت ترغب في الوصول لأقصى إمكانياتها الشخصية، فإن ذلك لن يكون في الموسيقى. لذا فقد قدمت تضحية لا يجرؤ كثير من الناس عليها في مثل هذا الوضع. لقد تخلت عن تخصصها في الموسيقى. لقد كانت هويتها كلها مرتكزة على الموسيقى، ولكنها كانت مستعدة للبدء في اتجاه جديد. لذا فقد بدأت البحث عن مجال جديد.

ووجدت ضالتها في السياسة الدولية. لقد انجذبت كالمغناطيس إلى الثقافة الروسية والحكومة السوفيتية. وعلى مدار العامين التاليين، أغرقت نفسها في دراسة المقررات، وقامت بقدر هائل من القراءة الخارجية، وتعلمت اللغة الروسية. لقد وجدت مكانها، وكانت لا تزال مستعدة لدفع الثمن للارتقاء إلى أعلى مستوى. وبعد التخرج والحصول على درجة البكالوريوس، ذهبت إلى نوتردام لنيل درجة الماجستير. وبعد ذلك عادت إلى جامعة دينفر وحصلت على درجة الدكتوراه في سن السادسة والعشرين. وعندما تلقت عرض زمالة من جامعة ستانفورد، بادرت بالقبول. وبعد بضعة أشهر، تم تعيينها لتصبح أحد أعضاء هيئة التدريس. لقد وصلت لغايتها.

كان معظم الناس سيسعدون إذا كانت بقية القصة شبيهة بما يلي: نشر بعض المقالات، ثم كتاب أو اثنين؛ والتثبيت بالجامعة؛ وفي النهاية، الاستقرار في حياة مريحة في المجتمع الأكاديمي. ولكن ليس رايس. صحيح أنها كانت تنحت لنفسها مكاناً في جامعة ستانفورد؛ فلقد كانت تلك بيئة تحبها. وكانت تستمتع بالتحفيز الذهني. وكانت مدرسة موهوبة تجد في تعليم الطلاب وتوجيههم إشباعاً هائلاً. بل إنها أصبحت مشجعة متحمسة للفرق الرياضية بالجامعة. لقد نجحت وحصلت على جائزة وراء جائزة. ولقد قضت عاماً

في البنتاجون في موقع استشاري. وكانت تسمي هذه التجربة فحصاً للواقع؛ تجربة عملية أضفت الحيوية على ما كانت تعلمه وتكتبه. وسرعان ما أصبحت أستاذاً مساعداً. كتبت أنتونيا فليكس، كاتبة السيرة الذاتية لرايس، تقول:

> وجدت كوندي شغفها في الدراسات السوفيتية وفي التدريس، وكانت حياتها في ستانفورد ثرية على مستويات عديدة. لقد كانت تمارس التدريس، وتقديم المشورة، وإجراء الأبحاث، والكتابة، والعزف على البيانو، والتمرين بالأثقال، والمواعدة، والالتصاق أمام التليفزيون لأوقات طويلة تمتد لاثنتي عشرة ساعة لمشاهدة مباريات كرة القدم.

كانت رايس تعيش حياة مثالية. كانت تحقق أقصى استفادة من مواهبها، وتمارس تأثيراً هائلاً، وكانت تساعد في تشكيل الجيل القادم من القادة والمفكرين الأمريكيين. ولكن هنا، جاء اتصال من البيت الأبيض. لقد عرضت عليها وظيفة في مجلس الأمن القومي حيث كانت ستتولى منصب مديرة الشئون السوفيتية والأوروبية الشرقية. حصلت على إجازة من جامعة ستانفورد، وكان هذا في النهاية قراراً ممتازاً. لقد كانت المستشارة الرئيسية للرئيس جورج بوش الأب حول شئون الاتحاد السوفيتي في وقت انهيار الحكومة. كما أنها ساهمت في وضع سياسة لتوحيد ألمانيا. وقد جعلها هذا أحد الخبراء العالميين في هذا الشأن.

عادت رايس إلى جامعة ستانفورد بعد قضاء عامين في واشنطن. وعلقت قائلة: "لم يكن هذا قراراً سهلاً. لقد شعرت أنه من الصعب الحفاظ على سلامة المهنة الأكاديمية بعد الانفصال عنها لحوالي عامين... ولكنني أعتبر نفسي أكاديمية أولاً. ويعني هذا أنني أريد الحفاظ على بعض التماسك في مهنتي"[١٠].

وبعد العودة إلى ستانفورد، حظيت بقدر أكبر من النفوذ والسلطة. وفي غضون عامين، نالت درجة بروفسور؛ في سن الثامنة والثلاثين. وبعد مرور شهر، طلب منها أن تصبح عميدة الكلية، وهو منصب لم يتقلده أمريكي من أصل أفريقي أبداً من قبل، ولم تتقلده امرأة أبداً من قبل، ولم يتقلده أحد في هذه السن الصغيرة أبداً من قبل. لقد كان جميع أسلافها أكبر منها سناً بعشرين عاماً على الأقل عندما تقلدوا هذا المنصب، ويرجع هذا لسبب وجيه. إن العميد ليس فقط كبير الأكاديميين في الجامعة ولكنه مسئول أيضاً عن ميزانية قدرها ١,٥ بليون دولار. وكانت رايس مطالبة بالتعامل مع ميزانية تشتمل على عجز يصل إلى ٢٠ مليون دولار. وعلى الرغم من أن هذا كان يعني الالتزام بجدول أعمال

صارم مرهق والتنازل عن المزيد من حياتها الشخصية، فإنها قبلت التحدي. وقد تمكنت من النجاح، وتعديل أوضاع الميزانية، وتحقيق فائض بقيمة ١٤,٥ مليون دولار؛ وكل ذلك وهي مستمرة في التدريس كأستاذ في العلوم السياسية.

على القمة

لقد نجحت رايس بجدارة في موقعها كثاني أكبر قيادة في إحدى كبرى الجامعات العالمية. لقد أثبتت جدارتها كموظفة تنفيذية. وكانت واحدة من أعضاء مجلس إدارة العديد من المؤسسات. كانت في وضع يسمح لها بأن تصبح رئيسة لأي جامعة أمريكية. لذا لعل بعض الناس اندهشوا عندما تخلت عن منصبها وبدأت في تدريب جورج دابليو. بوش، الذي كان حينئذ حاكماً لولاية تكساس، في مجال السياسة الخارجية. ولكن تلك كانت تضحية كان لديها استعداد للقيام بها؛ وكانت تضحية أدت بها إلى أن أصبحت مستشارة الأمن القومي ثم وزيرة الخارجية الأمريكية.

وأثناء كتابة هذه السطور، لازالت رايس تقوم بهذا الدور. وما بدا في وقت من الأوقات على أنه تضحية جعلها تكتسب تأثيراً أكبر مما كان لها في أي وقت مضى. وعندما تنهي مدتها، يمكنها العودة إلى التدريس بوقار عظيم؛ فليست هناك جامعة في العالم يمكن أن ترفض وجودها ضمن هيئة تدريس العلوم السياسية لديها. ويمكنها أن تصبح رئيسة لإحدى الجامعات الكبرى. ويمكنها أن ترشح نفسها لعضوية مجلس الشيوخ. بل يمكنها أن ترشح نفسها لرئاسة الولايات المتحدة. لقد كانت دائماً مستعدة للتضحية من أجل الارتقاء والسمو، وليس لدي أدنى شك في أنها ستقدم أي تضحيات ضرورية لأخذ الخطوة التالية. هذا هو ما يحدث عندما يفهم القائد قانون التضحية ويطبقه في حياته.

تطبيق

قانون التضحية

في حياتك

١. لكي تصبح قائداً أكثر تأثيراً، هل أنت مستعد لتقديم التضحيات؟ هل أنت مستعد للتنازل عن حقوقك من أجل الأفراد الذين تقودهم؟ فكر قليلاً في الأمر. وبعد ذلك، قم بوضع قائمتين: (١) الأشياء التي أنت مستعد للتنازل عنها لكي تعلو وترتقي، و(٢) الأشياء التي ليس لديك استعداد للتضحية بها من أجل التقدم. احرص على التفكير جيداً في القائمة التي ستضم بنوداً مثل صحتك، حياتك الزوجية، علاقاتك بأولادك، الماليات... وما إلى ذلك.

٢. تطبيق قانون التضحية عادة ما يعني أن تكون مستعداً لمقايضة شيء ذي قيمة تمتلكه بشيء أكثر قيمة لا تمتلكه. لقد تخلى مارتن لوثر كينج عن العديد من الحقوق والحريات الشخصية لكي يكسب الحقوق والحريات للآخرين. وتخلت رايس عن المكانة والنفوذ في جامعة ستانفورد لكي تكسب النفوذ والتأثير في العالم. ولكي يقوم المرء بهذه المقايضات التي تعتمد على التضحية، ينبغي أن يمتلك شيئاً ذا قيمة يقايض به. ما الذي يمكنك تقديمه؟ وما الذي أنت مستعد حالياً لمقايضة وقتك، وجهدك، ومواردك به ومن شأنه أن يزودك بقيمة وجدارة شخصية أعظم؟

٣. أحد التوجهات الذهنية الأكثر ضرراً لدى القادة هو ما أسميه "داء الغاية"؛ وهذا الداء هو فكرة أن القادة يمكنهم التضحية لموسم واحد ثم "يصلون لغايتهم". والقادة الذين يفكرون بهذا الأسلوب يتوقفون عن التضحية ويتوقفون عن الارتقاء لمستويات أعلى في القيادة.

ما المناطق التي يحتمل أن تعاني فيها من داء الغاية؟ دون هذه المناطق. ولكل واحدة منها، اكتب عبارة عن النمو المستمر تعمل كترياق لمثل هذا التفكير المؤذي. على سبيل المثال، إذا كنت تفكر أنك انتهيت من التعلم بمجرد تخرجك، فربما كنت بحاجة لأن تكتب عبارة مثل: "سوف أعود نفسي على التعلم والنمو في مجال مهم من مجالات الحياة كل عام".

١٩

قانون التوقيت

توقيت القيادة على نفس قدر أهمية ما تفعله وما ترمي لتحقيقه

إذا شئنا أن نضرب مثلاً على أهمية التوقيت فيما يتعلق بالقيادة، فلن نجد أفضل مما حدث في نيو أورليانز في أواخر أغسطس وأوائل سبتمبر من عام ٢٠٠٥.

تعتبر نيو أورليانز مدينة غير تقليدية. إنها مثل مدينة البندقية في إيطاليا، محاطة بالماء من كل جانب. ففي الشمال توجد بحيرة بوشيرترين. وفي الجنوب يتدفق نهر المسيسبي الرهيب. وفي الشرق والغرب هناك المستنقعات. وهناك قنوات تقطع المدينة في كل اتجاه. إنك لا تستطيع قيادة سيارتك إلى أو من نيو أورليانز دون أن تعبر جسراً كبيراً. قد لا يبدو كل هذا مهماً؛ إلى أن تعرف أن معظم أجزاء المدينة تقع تحت مستوى سطح البحر. إن نيو أورليانز أشبه بالبركة. إن المدينة تقع تحت مستوى سطح البحر بست أقدام في المتوسط. وتقع المناطق الأكثر انخفاضاً منها تحت مستوى سطح البحر بتسع أقدام. وأرض نيو أورليانز تنخفض أكثر وأكثر كل عام. وعلى مدار عقود، كان المواطنون هناك يشعرون بالقلق تجاه الأضرار المحتملة التي يمكن أن تسببها للمدينة ضربة مباشرة من إعصار قوي.

كارثة تلوح في الأفق

في يوم الأربعاء، ٢٤ أغسطس ٢٠٠٥، لم يكن أحد في نيو أورليانز يستطيع أن يعرف أن العاصفة الاستوائية التي تشكلت مؤخراً، والمسماة كاترينا، ستكون هي الضربة الكبرى؛

ذلك الإعصار الذي كانت المدينة تخشى قدومه في يوم من الأيام. ولم يتمكن المركز الوطني للأعاصير National Hurricane Center، قبل يوم الجمعة، من التنبؤ بأن العاصفة ستصل إلى اليابسة يوم الاثنين في مكان بالقرب من مدينة بوراس، لويزيانا، على بعد ستين ميلاً تقريباً جنوب شرق نيو أورليانز. كان الإعصار يبدو عنيفاً بالفعل. وفي صباح اليوم التالي، السبت ٢٧ أغسطس، أصدر قادة العديد من مناطق لويزيانا المحيطة بنيو أورليانز أمر إخلاء إجباري لمناطق سانت تشارلز، بلاكماينز، وأجزاء من جيفرسون، وحتى سانت تاماني، التي تقع على أرض أعلى شمال نيو أورليانز.

ولكن ماذا عن نيو أورليانز؟ لماذا لم يصدر العمدة راي ناجين، قائد المدينة، أمر إخلاء إجباري للمدينة في نفس الوقت؟ كثير من الناس يقولون إن سكان نيو أورليانز قدريون ولا يمكن جعلهم يتحركون بأي سرعة أكبر من السرعة التي يريدون التحرك بها. وآخرون يقولون إن ناجين، وهو رجل أعمال قبل انتخابه عمدة، كان قلقاً بشأن الآثار القانونية والمالية لعملية الإخلاء. وأنا أقول إنه هو وآخرون في الحكومة لم يفهموا قانون التوقيت. توقيت القيادة على نفس قدر أهمية ما تفعله وما تصبو لتحقيقه.

لقد كان التوقيت المناسب لإخلاء نيو أورليانز من السكان هو الوقت الذي أعلن فيه قادة المناطق الأخرى عملية الإخلاء الإجباري. ولكن ناجين انتظر. وفي مساء يوم السبت، أعلن أخيراً عملية إخلاء اختياري لنيو أورليانز؛ وفقط بعد أن اتصل ماكس مايفيلد، مدير المركز الوطني للأعاصير، بالعمدة ناجين مساء يوم السبت، أصبح العمدة مهتماً بما يكفي للتصرف. يقال إن ناجين قال بعد المكالمة: "لقد أفزعني ماكس حتى النخاع".

بعد فوات الأوان

في الساعة التاسعة من صباح اليوم التالي، أصدر ناجين أخيراً أمراً بالإخلاء الإجباري؛ قبل أقل من أربع وعشرين ساعة من وصول الإعصار إلى اليابسة. حينئذ كان الأوان قد فات بالنسبة لكثير من سكان نيو أورليانز. وكيف خطط العمدة لمساعدة هؤلاء الناس الذين لم يتمكنوا من الخروج من المدينة خلال ذلك الوقت القصير؟ لقد نصحهم بدخول ملجأ سويردوم، الملاذ الأخير للمدينة، بأي طريقة. ولكنه لم يوفر لهم أي مؤن أو استعدادات معيشية حقيقية. قال ناجين في مؤتمر صحفي:

إذا لم تستطيعوا الرحيل عن المدينة واضطررتم للمجيء إلى سوبردوم، فاجلبوا معكم ما يكفي من الطعام، الأطعمة غير القابلة للفساد لكي تبقى صالحة لمدة ٣-٥ أيام. اجلبوا معكم الأغطية، والوسائد. غير مسموح بدخول الأسلحة، أو الكحوليات، أو المخدرات. فكما قال حاكم الولاية، اعتبروا أنفسكم ذاهبين في رحلة تخييم. وإذا كنتم لا تعلمون ما هي رحلة التخييم، فاجلبوا معكم من الأمتعة ما يكفي للنوم والارتياح. لن تكون تلك البيئة هي الأفضل، ولكنكم ستكونون بأمان على أقل تقدير[٢].

وظهرت نتائج قيادة ناجين في التغطية الوطنية لإعصار كاترينا والآثار الكارثية التي أحدثها. كان الماء يتدفق مغرقاً أجزاء من المدينة في الساعة التاسعة من صباح يوم الاثنين. وكانت أحوال الناس في ملجأ سوبردوم مروعة. واندفع آخرون ممن لم يتمكنوا من مغادرة المدينة أفواجاً نحو مركز المؤتمرات. وكثير من الناس اضطروا للاندفاع إلى أسطح المنازل. كيف كانت استجابة ناجين إذن؟ راح يشكو ويتذمر لوسائل الإعلام في المؤتمرات الصحفية.

فرصة أخرى

لو كان لأحد أن يتدخل ويمارس القيادة بفعالية، لكان لابد أن يحدث هذا على مستوى آخر بخلاف المستوى المحلي. لقد بدأ معظم الناس يتطلعون إلى قيادة الحكومة الفيدرالية، ولكن هؤلاء أيضاً انتهكوا قانون التوقيت. كان يجب الانتظار حتى يوم الأربعاء، ٣١ أغسطس، ليصدر مايكل تشيرتوف، مدير أمن هوملاند، مذكرة يعلن فيها أن إعصار كاترينا يعتبر "حدثاً ذا أهمية قومية"؛ وقد كان هذا ضرورياً لحث التعاون الفيدرالي السريع[٣]. ولم يلتقِ الرئيس بوش مع وزرائه حتى اليوم التالي لتحديد كيفية بدء قوة عمل البيت الأبيض استجابة لإعصار كاترينا. وفي الوقت نفسه، كان الناس المحبوسون في نيو أورليانز ينتظرون المساعدة. وفي يوم الخميس، ١ سبتمبر، طلب الصليب الأحمر الإذن بتزويد الناس المحبوسين في المدينة بالماء والطعام والمؤن، ولكن الطلب تم رفضه من قبل مكتب أمن هوملاند في لويزيانا، وطلب منهم الانتظار يوماً آخر[٤]. وأخيراً، يوم الأحد، ٤ سبتمبر -بعد غرق نيو أورليانز بستة أيام- انتهى أخيراً إخلاء ملجأ سوبردوم.

إن أسلوب التعامل مع إعصار كاترينا يظهر توقيت القيادة في أسوأ أحواله. لقد كان أسلوباً فاسداً على جميع المستويات. فحتى ملجأ الحيوانات المحلي كان أداؤه أفضل من أداء

العمدة. فقبل يومين من وصول إعصار كاترينا، تم إخلاء مئات الحيوانات إلى هيوستن بولاية تكساس[٥]. وفي النهاية، كانت المحصلة هي موت أكثر من ١٨٣٦ بسبب الإعصار؛ وكان ١٥٧٧ من هؤلاء الناس من لويزيانا[٦]. وكانت نسبة الوفيات في منطقتي أورليانز وسانت بيرنارد ثمانين بالمائة، وكانت الأغلبية العظمى من الوفيات في نيو أورليانز[٧]. ولو أن القادة قد أعطوا مزيداً من الاهتمام، ليس فقط لما يفعلونه، ولكن أيضاً لتوقيت فعله، لربما أمكن إنقاذ كثير من الناس.

التوقيت هو كل شيء

القادة البارعون يدركون أن توقيت القيادة بنفس أهمية ما يتم فعله وما يراد تحقيقه. وكثيراً ما يكون التوقيت هو الفارق بين نجاح وفشل الجهود المبذولة.

في كل مرة يقوم فيها القائد بخطوة ما، تكون هناك أربع نتائج محتملة فحسب:

١. الإجراء الخاطئ في الوقت غير المناسب يؤدي لكارثة

القائد الذي يتخذ إجراءً خاطئاً في الوقت غير المناسب من المؤكد أنه سيواجه عواقب سلبية. كانت تلك هي الحال بالضبط في نيو أورليانز مع اقتراب إعصار كاترينا. لقد أدت القيادة الضعيفة للعمدة ناجين لبدء سلسلة من الإجراءات الخاطئة في أوقات غير مناسبة. لقد انتظر حتى فات أوان إعلان عملية إخلاء إجباري. لقد أرسل فاكسات إلى دور العبادة المحلية، على أمل أن يتلقى المساعدة في إخلاء الناس، ولكن في الوقت الذي فعل فيه هذا، كان من يفترض بهم أن يتلقوا الرسائل قد رحلوا منذ وقت طويل. كما أنه اختار موقعاً سيئاً للملاذ الأخير، وأهمل في تجهيزه بالشكل المناسب، وفشل في توفير وسائل نقل مناسبة ليتمكن الناس من الوصول إليه. وقد أدى اتخاذ الإجراءات الخاطئة واحداً وراء الآخر إلى الكارثة.

وبالطبع فإن عواقب كل قرار قيادي خاطئ ليست دائماً وخيمة كما كانت في حالة العمدة ناجين. ولكن كل موقف قيادي يتطلب اهتماماً من القادة بقانون التوقيت. فإذا كنت تقود قسماً أو فريقاً صغيراً وقمت بإجراء خاطئ في توقيت غير مناسب، فإن موظفيك سيعانون نتيجة ذلك. وكذلك ستعاني أنت نفسك كقائد.

٢. الإجراء الصحيح في الوقت غير المناسب يؤدي للمقاومة

عندما يتعلق الأمر بالقيادة الحكيمة، لا يكون امتلاك رؤية للاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة أو الفريق ومعرفة كيفية الوصول إلى الغاية المنشودة كافياً وحده. فلو أنك قمت بالعمل الصحيح ولكن في الوقت غير المناسب، فإنك قد تظل بعيداً عن تحقيق النجاح لأن الأفراد الذين تقودهم يمكن أن يقاوموا ما تفعله.

إن توقيت القيادة الجيد يتطلب عدة أشياء:

- **الفهم:** لابد أن يمتلك القادة فهماً تاماً عميقاً للموقف.
- **النضج:** إذا لم تكن دوافع القادة مشروعة، فإن توقيتهم سيكون سيئاً.
- **الثقة:** الناس يتبعون القادة الذين يعرفون جيداً ما يجب عليهم عمله.
- **الحسم:** القادة المترددون يصنعون أتباعاً مترددين بدورهم.
- **الخبرة:** إذا كان القادة يفتقرون للخبرة، ينبغي عليهم التماس الحكمة لدى غيرهم ممن يمتلكون تلك الخبرة.
- **الحدس:** غالباً ما يعتمد التوقيت على عناصر غير ملموسة، مثل القوة الدافعة والروح المعنوية.
- **الاستعداد:** إذا لم تكن الظروف مناسبة، ينبغي على القادة صنع الظروف المناسبة.

لقد ارتكبت أنا شخصياً الكثير من الأخطاء فيما يتعلق بمسألة التوقيت. وكان أحد أخطائي البارزة هو محاولتي بدء برنامج للمجموعات الصغيرة في سكاي لاين، دار العبادة التي كنت أقودها في سان دييجو. لقد كان هذا الإجراء صحيحاً بالنسبة لدار العبادة، ولكن الأمر لاقى فشلاً ذريعاً. لماذا؟ لأن التوقيت كان خاطئاً. لقد كنا نحاول هذا في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، ولم يكن هناك حينئذ عدد كبير من القادة المتمرسين في هذا المجال، لذا فقد كنا نتخبط كالعميان. ولكن الأكثر أهمية من ذلك هو أن دار العبادة لم تكن مستعدة لهذا الأمر. لقد عجزت

> *إذا ارتكب القائد بشكل متكرر أخطاء تتعلق بسوء التقدير، حتى في الأمور البسيطة، فإن من حوله يبدءون في الاعتقاد بأن وجوده كقائد لهم هو الخطأ الحقيقي.*

عن فهم أن نجاح أو فشل برنامج المجموعات الصغيرة يعتمد على عدد القادة الذين تم تطويرهم لدعم هذا البرنامج.

لقد حاولنا على مدار بضع سنين أن نجعل البرنامج ينجح بالنظام الذي قمنا بتصميمه، ولكنه فشل في النهاية. ولم نتمكن من بدء البرنامج بنجاح إلا بعد ست سنوات من ذلك؛ وبعد إنهاء النظام الأصلي، وتدريب القادة، والبدء من جديد. وفي المحاولة الثانية، حقق البرنامج نجاحاً كبيراً.

٣. الإجراء الخاطئ في الوقت المناسب خطأ

الأشخاص الموهوبون بالفطرة في مجال الأعمال عادة ما يمتلكون حساً قوياً بالتوقيت. إنهم يعرفون بالحدس متى يكون الوقت مناسباً للتحرك؛ لاغتنام فرصة مثلاً. وأحياناً يرتكبون أخطاء في تصرفاتهم في تلك اللحظات الحاسمة. لقد دربني أخي لاري، الذي يعتبر رجل أعمال ممتازاً، فيما يخص هذا الأمر. يقول لاري إن أعظم خطأ يرتكبه رجال الأعمال وغيرهم في عالم الأعمال هو أنهم يعرفون الوقت الذي يجب عليهم فيه إيقاف خسائرهم أو وقت زيادة استثماراتهم لتعظيم أرباحهم، ولكنهم مع ذلك يتخذون الإجراء الخاطئ في الوقت الصحيح.

ومرة أخرى أقول إن لدي خبرة في هذا الأمر. فلأنني أشتهر في الأساس بأنني متواصل، فقد كان الناس يحاولون كثيراً إقناعي بتقديم برنامج في الراديو. لقد رفضت تلك الفكرة لوقت طويل. ولكن في منتصف التسعينيات، أصبحت أرى أن هناك حاجة لبرنامج موجه للنمو. لذا فقد قررت صنع برنامج يسمى Growing Today (النمو اليوم). وكانت المشكلة هي الشكل. إن معظم البرامج من هذا النوع تكون مدعومة بالتبرعات، ولكنني أؤمن باقتصاديات السوق الحر. لقد كنت أريد للبرنامج أن يدعم نفسه عن طريق بيع المنتجات، بالطريقة التي يفعل بها ذلك أي برنامج تجاري آخر. ويا له من خطأ. إن البرنامج لم يصل أبداً لنقطة التعادل. لقد كان الوقت مناسباً ولكن الفكرة كانت خاطئة. لقد كان قانون التوقيت يمارس عمله مرة أخرى.

٤. الإجراء الصحيح في الوقت المناسب يؤدي إلى النجاح

عندما يجتمع القائد المناسب والتوقيت المناسب معاً، تحدث أشياء رائعة.

عندما يجتمع القائد المناسب والتوقيت المناسب معاً، تحدث أشياء رائعة. تحقق المؤسسات

أهدافها، وتحصد مكافآت مدهشة، وتكتسب القوة الدافعة. ويكاد النجاح يصبح حتمياً. فإذا نظرت في تاريخ أي مؤسسة، فستجد لحظة حاسمة اتخذ فيها القائد المناسب الإجراء المناسب في الوقت المناسب، وأدى هذا لتحويل مسار المؤسسة. وصف وينستون تشرشل، الذي كانت براعته في القيادة تعتمد على قانون التوقيت، الأثر الذي يمكن أن يصنعه القادة -والرضا الذي يمكن أن يشعروا به- عندما يقومون بالعمل الصحيح في الوقت المناسب، قائلاً: "تأتي لحظة خاصة في حياة كل إنسان، لحظة هي التي خلق من أجلها. تلك الفرصة الخاصة، عندما يغتنمها، يؤدي رسالته؛ وهي رسالة هو الوحيد المؤهل لها. وفي تلك اللحظة، يجد العظمة. وتكون تلك هي أروع لحظاته". إن كل قائد يرغب في أن يعيش تلك اللحظة.

بوتقة الحرب تبرز قانون التوقيت

عندما تكون المخاطر عالية، تكون عواقب قانون التوقيت هائلة وفورية. هذا صحيح بالتأكيد في وقت الحرب. إن الأهمية الحاسمة للتوقيت تصبح واضحة في أي معركة كبرى. ومعركة جيتسبيرج في الحرب الأهلية الأمريكية مثال بارز على ذلك.

عندما قاد جنرال جيش التحالف، روبرت إي. لي، جيش شمال فيرجينيا لدخول بنسلفانيا في أواخر يونيو ١٨٦٣، كان لديه ثلاثة أهداف: (١) جذب جيش الاتحاد للخروج من فيرجينيا، (٢) إعادة تمويل قواته باستخدام موارد بنسلفانيا، (٣) نقل القتال إلى داخل أراضي العدو، وبذلك حث جيش الاتحاد على اتخاذ إجراءات متسرعة وخاطئة. كانت تلك هي السنة الثالثة للحرب، وكان كل من جيش التحالف وجيش الاتحاد قد بدأ الصراع يستنزفهما. كان الجنرال لي يأمل في أن تؤدي تحركاته لوضع نهاية للصراع. وقبل عدة أيام من المعركة، قال الجنرال لي للجنرال تريمبل:

> إن جيشنا يتمتع بروح معنوية عالية، وهو ليس شديد الإنهاك، ويمكن تحويل تركيزه إلى أي نقطة معينة في خلال أربع وعشرين ساعة أو أقل. إنني لم أسمع بعد أن العدو اجتاز بوتوماك، وأنا في انتظار سماع الخبر من الجنرال ستوارت. فعندما يسمعون الموضع الذي بلغناه، سوف يتقدمون مندفعين... سوف يهرولون... منهكين من الجوع والتقدم السريع، وعندما يأتون إلى بنسلفانيا سيكونون متوترين وستكون معنوياتهم في الحضيض. وسوف أواجه تقدمهم بقوة هائلة، وأوقف هذا التقدم، وأتابع النجاح، وأرسل لهم وحدات الجيش تباعاً، وبواسطة الهجمات والمفاجآت المتتابعة، وقبل أن يتمكنوا من التركيز، سنكون قد صنعنا حالة من الذعر ودمرنا جيشهم بالفعل[٨].

كان الجنرال لي يحاول اغتنام الفرصة لتحقيق نصر ساحق. ولكنه لم يعرف حتى صباح الأول من يوليو أن جيش الاتحاد كان قد تحرك شمالاً بالفعل. وفي ذلك الوقت، كانت بعض قواته مشتبكة بالفعل مع قوات جيش التحالف على طريق تشامبسبرج رود غرب جيتسبيرج. هذا التطور هدم استراتيجية لي ودمر توقيته. كانت استجابة لي الغريزية هي التوقف وانتظار تجمع كل قواته قبل الدخول في اشتباك ضخم. ولكن لأنه كان دائم الانتباه لأهمية التوقيت، فقد أدرك على الفور الوقت الذي كانت قواته فيه تتمتع بميزة المفاجأة. فبينما كان لي يراقب من فوق تل قريب، رأى أن قوات التحالف تنهزم وتنسحب. وكانت لا تزال هناك فرصة للقيام بعمل يمكن أن يؤدي إلى النصر.

كانت قوات التحالف يمكن أن تهاجم وتسيطر على تل سيميتري هيل المرتفع، الذي لا تدافع عنه سوى بعض قوات احتياطية قليلة من مشاة ومدفعية جيش الاتحاد. فكر لي أنه لو أنهم استطاعوا احتلال هذا الموقع والسيطرة عليه، فإنهم سيسيطرون على المنطقة بأكملها. كان هذا سيصبح أساس نصر جيش التحالف وربما أدى إلى إنهاء الحرب.

وكان جنرال جيش التحالف آر. إس. إيويل في الموقع المناسب للسيطرة على التل. وكان الوقت لا يزال مبكراً من اليوم، ولو أن إيويل تحرك للأمام، لأمكنه السيطرة على التل. ولكن بدلاً من استغلال الميزة التي يحظى بها في الوقت المناسب والاشتباك مع العدو، راح إيويل يراقب فحسب. لقد ترك الفرصة تفلت من بين يديه، ولم يسيطر جيش التحالف على تل سيميتري. وفي الصباح التالي، كانت قوات جيش الاتحاد قد عززت مواقعها السابقة، وضاعت فرصة الجنوب. وظلت جيوش الشماليين والجنوبيين تتقاتل ليومين إضافيين، ولكن في النهاية، انهزمت قوات الجنرال لي، بعد أن جرح وقتل حوالي ٢٣٠٠٠ جندي من جنوده البالغ عددهم ٧٦٣٠٠ [٩]. وكان الخيار الوحيد المتاح أمامه حينئذ هو الانسحاب والعودة إلى فيرجينيا.

فرصة أخرى ضائعة

بعد هزيمة الجنوب، توقع لي أن تقوم قوات جيش الاتحاد بقيادة الجنرال ميد على الفور بتعقب ومهاجمة وتدمير جيشه الممزق المنسحب تدميراً كلياً. وكان هذا هو توقع أبراهام لنكولن أيضاً بعد أن وصلته أنباء انتصار جيش الاتحاد في جيتسبيرج. ومتلهفاً على تحقيق أقصى استفادة من قانون التوقيت، بعث لنكولن برسالة من واشنطن العاصمة إلى ميد من خلال الجنرال هاليك في ٧ يوليو، ١٨٦٣، قال فيها هاليك:

قانون التوقيت

تلقيت من الرئيس الرسالة التالية، والتي أنقلها لكم بكل الاحترام.

"لدينا معلومات أكيدة أن فيكسبيرج استسلمت للجنرال جرانت في الرابع من يوليو. والآن، إذا استطاع الجنرال ميد إنهاء العمل الذي قام به بكل براعة حتى الآن وتدمير جيش لي تماماً أو بصورة كبيرة، فإن هذا سيعني نهاية التمرد"[10].

لقد أدرك لنكولن أن التوقيت كان مناسباً. كان جيش الاتحاد يستطيع سحق ما تبقى من قوات جيش التحالف وإنهاء الحرب. ولكن تماماً كما لم تغتنم قوات الجنوبيين اللحظة المناسبة لتحقيق النصر عندما كانت متاحة لهم، فإن نظراءهم الشماليين لم يفعلوا أيضاً. لقد تمهل ميد في متابعة النصر الذي حققه في جيتسبيرج، ولم يلاحق قوات لي بالقوة الكافية. لقد كان مسروراً بفرار جيش التحالف، وقال إن هدفه هو "إزالة كل أثر لوجود الغزاة من أراضينا". وعندما سمع لنكولن هذا، كان رده هو: "يا إلهي، هل هذا كل شيء؟". لقد أدرك لنكولن أن فرصة جيش الاتحاد تضيع. وقد كان على حق. فما تبقى من جيش شمال فيرجينيا بقيادة لي عبر بوتوماك فراراً من التدمير الكلي، واستمرت الحرب لعامين إضافيين. ومات مئات الآلاف من الجنود خلال هذا الوقت. وقد قال لنكولن فيما بعد إن جهود ميد ذكرته بـ "سيدة عجوز تحاول دفع إوزاتها لعبور ممر ضيق بمجرد الصياح فيها"[11]. لقد عرف قادة كلا الجانبين ما يجب عليهم فعله لتحقيق النصر، ولكنهم أخفقوا في التنفيذ الفعلي في اللحظة الحاسمة.

إن فهم الموقف ومعرفة ما يجب عليك عمله فيه ليس كافياً لنجاحك في القيادة. فإذا كنت تريد لشركتك، أو قسمك، أو فريقك التقدم والنجاح، فعليك الانتباه لمسألة التوقيت. التصرف الصحيح في الوقت المناسب هو فقط ما يجلب النجاح. أي شيء آخر يعني دفع ثمن باهظ. ليس هناك قائد يمكنه تجاهل قانون التوقيت.

تطبيق

قانون التوقيت

في حياتك

١. كثيراً ما يقال إن المديرين ينجزون الأعمال بالشكل الصحيح في حين أن القادة ينجزون الأعمال الصحيحة. وقانون التوقيت يقول إن القادة يفعلون أكثر من هذا: إنهم ينجزون الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة. في أسلوبك القيادي، هل يلعب التوقيت دوراً مهماً في استراتيجيتك؟ هل تفكر في ملاءمة التوقيت بقدر ما تفكر في صحة الفعل؟ راجع الأفعال والإجراءات الكبيرة التي قمت بها في الماضي القريب، وتبين مدى الاهتمام الذي أوليته لقانون التوقيت.

٢. اقضِ بعض الوقت في تحليل المبادرات الفاشلة الأخيرة التي قامت بها شركتك، أو قسمك، أو فريقك لكي تحدد ما إذا كانت ناتجة عن تصرف خاطئ أم توقيت خاطئ (يمكن أن تكون تلك المبادرات خاصة بك أو بآخرين). ولمساعدتك على ذلك، أجب عن الأسئلة التالية:

- ماذا كان الهدف من المبادرة؟
- من الشخص الذي كان مسئولاً عن قيادتها؟
- ما العوامل التي تم وضعها في الاعتبار أثناء تخطيط الاستراتيجية؟
- من الذي كانت الاستراتيجية تعتمد على خبرته؟
- ماذا كانت حالة المؤسسة في وقت بدء المبادرة؟
- ماذا كانت حالة السوق أو مجال العمل؟
- ما القوة الدافعة التي كانت متاحة ومستخدمة للمساعدة على نجاح المبادرة؟
- ما العوامل التي كانت تعمل ضد المبادرة بوضوح؟
- هل كان يمكن أن تنجح المبادرة لو تم بدؤها سابقاً أو لاحقاً؟
- لماذا فشلت المبادرة في النهاية؟

٣. عندما تستعد للمشاركة في خطط مستقبلية، استخدم قائمة العوامل الواردة في الفصل لتوقيت تصرفاتك وأفعالك:

- **الفهم**: هل لديك فهم تام للموقف؟
- **النضج**: هل دوافعك صحيحة؟
- **الثقة**: هل تؤمن بما تفعله؟
- **الحسم**: هل يمكنك بدء العمل بثقة والفوز بثقة الناس فيك؟
- **الخبرة**: هل تعتمد على خبرة آخرين لوضع استراتيجية مبنية على المعرفة؟
- **الحدس**: هل وضعت في اعتبارك العوامل غير الملموسة مثل القوة الدافعة والروح المعنوية؟
- **الاستعداد**: هل قمت بكل شيء يجب عليك القيام به لإعداد فريقك للنجاح؟

تذكر أن الإجراء الصحيح في الوقت الصحيح هو وحده الذي يجلب النجاح لفريقك، أو قسمك، أو مؤسستك.



قانون النمو المتفجر

لكي تزيد النمو، قم بقيادة أتباع؛ ولكي تضاعف النمو، قم بقيادة قادة

إنني لم أكن أشعر دائماً بما أشعر به الآن حيال القيادة. لقد نمى إيماني بقوة القيادة وحماسي لتدريب القادة على مدار سنوات حياتي المهنية. فعندما بدأت حياتي المهنية، كنت أعتقد أن النمو الشخصي هو أساس القدرة على صنع التأثير. لقد كان أبي يفكر بشكل استراتيجي للغاية في تطوري أثناء نموي. لقد كان في الواقع يدفع المال ليشتري لي كتباً كان يعرف أن قراءتي لها ستفيدني، وكان يرسلني لحضور الندوات والمؤتمرات عندما كنت مراهقاً. ولقد وفرت لي تلك التجارب أساساً ممتازاً. وبعد أن بدأت العمل، اكتشفت قانون العملية. وقد حثني هذا على تبني أسلوب مبادر فيما يتعلق بنموي الشخصي.

ونتيجة لذلك، عندما كان الناس يطلبون مني مساعدتهم على أن يكونوا أكثر نجاحاً، كنت أركز على تعليم النمو الشخصي. ولم أفهم قانون الدائرة الداخلية وأهمية بناء فريق حتى بلغت الأربعين من العمر. وهنا بدأت قدرتي على بناء مؤسسة وتحقيق أهداف أكبر وأعظم تزداد. ولكن قيادتي الحقيقية لم تبدأ حقاً في الارتقاء والسمو إلى أن بدأت في التركيز على تطوير القادة. لقد اكتشفت قانون النمو المتفجر: لكي تزيد النمو، قم بقيادة أتباع؛ ولكي تضاعف النمو، قم بقيادة قادة.

مساعدة الآخرين على القيادة

في عام ١٩٩٠، سافرت إلى إحدى دول أمريكا الجنوبية مع زوجتي مارجريت، لتدريس القيادة في مؤتمر وطني هناك. إن إحدى أعظم المتع في حياتي هي تدريس القيادة لأشخاص أصحاب تأثير يرغبون في صنع اختلاف. لقد كنت أتطلع حقاً لهذا المؤتمر لأنه كان بمثابة فرصة لإضافة القيمة لأناس خارج نطاق تأثيري المعتاد. ولكن الأمر لم يكن بالشكل الذي توقعته.

بدأ كل شيء جيداً كما ينبغي. كان الناس في غاية اللطف والكرم، واستطعت الارتباط بهم برغم عوائق اللغة واختلاف الثقافة. ولكن لم يمضِ وقت طويل قبل أن أعرف أنني أنا والحضور لسنا منسجمين معاً. فعندما بدأت في تدريس القيادة لهم، تبينت على الفور أن حديثي لا يلقى آذاناً صاغية. إنهم لم يشاركوني، ولم يبدُ أن ما أحاول توصيله لهم يصنع أي تأثير.

وقد تأكد فهمي للموقف تماماً بعد الجلسة الأولى معهم. فعندما كنت أتحدث مع أفراد، لم يكونوا راغبين في التحدث عن أمور القيادة. إنهم لم يطرحوا أي أسئلة حول تنمية مؤسساتهم أو تحقيق رؤاهم. لقد كانوا يلتمسون النصائح بشأن قضايا، ومشكلات، وصراعات شخصية مع أناس آخرين. شعرت أنني عدت لممارسة تقديم النصائح الشخصية التي كنت أقدمها في بداية حياتي المهنية. وعلى مدار الأيام الثلاثة التالية، كان إحباطي يزداد أكثر وأكثر. إن الناس الذين كنت أتحدث معهم لم يكونوا يفهمون القيادة، ولم تكن لديهم أي رغبة في معرفة أي شيء عنها. وبالنسبة لشخص مثلي، يؤمن بأن القيادة إما تبني وإما تهدم كل شيء، كاد الأمر يقودني للجنون!

لم تكن تلك أول مرة أعاني فيها مثل هذا الإحباط. لقد لاحظت أنني عندما أسافر إلى أي دولة نامية، أواجه موقفاً مشابهاً. أظن أنه في الدول التي لا يوجد بها بنية أعمال تحتية قوية والتي لا تعطي فيها الحكومة للمواطنين كثيراً من الحرية، يكون من الصعب على القادة أن ينمو ويتطوروا.

وعلى متن الطائرة العائدة إلى الوطن، تحدثت مع مارجريت حول جميع إحباطاتي. وأوجزت الأمر أخيراً بقولي: "لست أرغب في القيام بهذا بعد الآن. لقد سافرت آلاف الأميال فقط لأقدم لبعض الناس نصائح حول صراعات تافهة. ولو أنهم حولوا انتباههم نحو أن يصبحوا قادة، لتغيرت حياتهم بأكملها".

وبعد أن استمعت لي بصبر، ردت مارجريت قائلة: "ربما كنت أنت الشخص المنوط به فعل شيء حيال هذا".

الخطوة التالية

أثارت نصيحة مارجريت لي بأن أفعل شيئاً حيال مشكلات القيادة التي رأيتها خارج البلاد شيئاً في نفسي. وعلى مدار السنوات العديدة التالية، فكرت في الموضوع ودرسته وفكرت في الحلول المحتملة. وأخيراً، في عام ١٩٩٦، قررت ما سأفعله. لقد جمعت مجموعة من القادة لمساعدتي في إنشاء مؤسسة غير ربحية لتطوير القادة في الحكومة، والتعليم، والمجتمع. وقد أطلقت على تلك المؤسسة اسم EQUIP؛ وهو اختصار لعبارة encouraging qualities undeveloped in people، بمعنى تنمية الصفات غير المطورة لدى الناس.

وعلى مدار السنوات الخمس التالية، حققت مؤسسة EQUIP تقدماً معقولاً نحو تحقيق أهدافها. ولكن في الشهور التي تلت هجمات الحادي عشر من سبتمبر ٢٠٠١، مررنا بفترة عصيبة اضطررنا خلالها للتخلي عن نصف الموظفين. ولكننا اعتبرنا هذا فرصة لإعادة دراسة أولوياتنا. لقد قمنا بتضييق نطاق تركيزنا ووضعنا هدفاً جديداً؛ وكان هدفاً ضخماً وصعباً إلى حد أنه يكاد يبدو مستحيلاً. كان هدفنا هو أننا سنحاول تطوير مليون قائد حول العالم بحلول عام ٢٠٠٨. فكيف يمكن لمؤسسة غير ربحية صغيرة أن تأمل في تحقيق إنجاز هائل كهذا؟ عن طريق استخدام قانون النمو المتفجر.

الاستراتيجية

كانت استراتيجية EQUIP، التي أصبحت تعرف باسم "مهمة المليون قائد"، هي تطوير ٤٠٠٠٠ قائد في دول من جميع أنحاء العالم. هؤلاء القادة سيحضرون جلسة تدريبية كل ستة أشهر في مدينة بالقرب منهم على مدار ثلاث سنوات. وكان الشيء الوحيد الذي نطلبه منهم هو الالتزام بتطوير خمسة وعشرين قائداً في مدنهم، أو قراهم. وكانت EQUIP تلتزم بتقديم مواد التدريب التي سيستخدمها القادة الـ ٤٠٠٠٠ التي قامت بتدريبهم، والمواد التي سيستخدمها كل واحد من الخمسة والعشرين الذين سيقومون بتدريبهم وتطويرهم.

كانت مؤسسة EQUIP قد قامت بالفعل بالاستعانة ببعض القادة البارعين، منهم جون هال، الرئيس والرئيس التنفيذي للمؤسسة؛ ودوج كارتر، كبير نواب الرئيس؛ وتيم

إلمور، نائب الرئيس لتطوير القيادة. وقام هؤلاء بتشكيل فريق من الدرجة الأولى وبدءوا في تصميم مواد التدريب. وبعد ذلك قاموا بتكوين تحالفات استراتيجية مع مؤسسات دولية. وكان دور تلك المؤسسات هو مساعدة EQUIP على تحديد المدن التي سيتم إجراء التدريب فيها، وتحديد الأفراد من البلد والمدينة الذين سيساعدون في إدارة جلسات التدريب، وتحديد وتعيين القادة الـ ٤٠٠٠٠ الذين سيتم تدريبهم.

وكانت الخطوة الأخيرة هي تعيين قادة بارعين مستعدين للتطوع بوقتهم لتقديم التدريب في تلك المدن حول العالم. كان اثنان من المدربين سيسافران إلى كل مدينة مرتين سنوياً على مدار ثلاث سنوات، ويدفعان نفقتهما الخاصة ويتبرعان بالمال لتمويل المواد التي سيحتاج إليها المتدربون. كان على هؤلاء تدريب ٤٠٠٠٠ شخص يقوم كل واحد منهم بدوره بتدريب خمسة وعشرين شخصاً. فإذا نجحت تلك الاستراتيجية، فسنكون قد دربنا مليون قائد. كانت تلك خطة طموحة. ولكن كان السؤال هو، هل ستنجح؟ وسأقدم لك إجابة هذا السؤال لاحقاً في هذا الفصل.

التقدم للأمام بأسلوب القادة في الحساب

عادة ما يكون القادة قليلي الصبر بطبعهم. على الأقل، تلك هي حال كل القادة الذين أعرفهم. القادة يرغبون في التحرك بسرعة. إنهم يرغبون في تحقيق الرؤية. إنهم يبتهجون بتحقيق التقدم. والقادة البارعون يقيمون بسرعة وضع المؤسسة الحالي، ويدرسون الوضع الذي يجب أن تكون فيه، ويقدمون أفكاراً قوية حول كيفية الوصول للوضع المنشود. والمشكلة هي أن المؤسسة والأفراد في أغلب الأحوال يتلكئون خلف القائد. ولهذا السبب، كثيراً ما يشعر القادة بالتوتر في الوقت الفاصل بين الموضع الحالي لهم ولأفرادهم وبين الموضع الذي يجب أن يكونوا فيه. لقد شعرت بهذا التوتر طوال حياتي. ففي كل مؤسسة كنت جزءاً منها، كان لدي دائماً حس قوي بالاتجاه الذي يجب أن تسلكه والوضع الذي ستصل إليه. بل إنني كنت كذلك عندما كنت صبياً صغيراً (لم أكن على صواب دائماً بشأن ما يجب علينا الوصول إليه، ولكنني كنت دائماً أظن أنني أعرف!).

> *أن تصبح قائداً يطور القادة أمراً يتطلب تركيزاً وتوجهاً ذهنياً مختلفاً تماماً عن اجتذاب وقيادة الأتباع. إنه أمر يتطلب عقلية مختلفة.*

كيف تخفف هذا التوتر بين موضع المؤسسة الحالي والموضع الذي تريدها أن تكون فيه؟ يمكن العثور على الإجابة في قانون النمو المتفجر:

إذا طورت نفسك، تستطيع تحقيق النجاح الشخصي.
إذا طورت فريقاً، تستطيع مؤسستك تحقيق النمو.
إذا طورت القادة، تستطيع مؤسستك تحقيق النمو المتفجر.

يمكنك النمو بقيادة الأتباع. ولكن إذا كنت ترغب في تعظيم قيادتك ومساعدة مؤسستك على الوصول لأقصى إمكانياتها، فأنت بحاجة لتطوير القادة. ليست هناك وسيلة أخرى لتحقيق النمو المتفجر.

تركيز مختلف

أن تصبح قائداً يطور القادة أمراً يتطلب تركيزاً وتوجهاً ذهنياً مختلفاً تماماً عن اجتذاب وقيادة الأتباع. إنه أمر يتطلب عقلية مختلفة. تأمل بعض الاختلافات بين القادة الذين يجتذبون الأتباع، والقادة الذين يطورون القادة:

القادة الذين يجتذبون الأتباع... لديهم احتياج للشعور بحاجة الآخرين لهم
القادة الذين يطورون القادة... يرغبون في تطوير من يخلفهم في القيادة

تتبع الإثارة من وصولك إلى القيادة. عندما تتحدث، ينصت الآخرون. وعندما ترغب في إنجاز عمل ما، يمكنك تجنيد آخرين لمساعدتك في ذلك. ووجود الأتباع من حولك يمكن أن يجعلك تشعر بالأهمية وباحتياج الآخرين إليك. ولكن هذا سبب سطحي تافه تماماً للسعي وراء القيادة. إن القادة الجيدين يقودون من أجل أتباعهم ومن أجل ما يمكن أن يتركوه وراءهم بعد انتهاء وقتهم في القيادة.

القادة الذين يجتذبون الأتباع... يطورون أدنى ٢٠ بالمائة
القادة الذين يطورون القادة... يطورون أعلى ٢٠ بالمائة

عندما تقود مجموعة من الناس، من الذي يحتاج عادة لأكبر قدر من الوقت والاهتمام؟ إنهم أضعف أفراد المجموعة. فإذا سمحت لهم، فإنهم سيستهلكون ٨٠ بالمائة أو أكثر من وقتك.

إلا أن القادة المبادرين الذين يطبقون قانون النمو المتفجر لا يسمحون لأدنى ٢٠ بالمائة من أتباعهم باستنزاف معظم وقتهم. إنهم يبحثون عن أفضل ٢٠ بالمائة -الأشخاص أصحاب أعلى قدرات قيادية- ويستثمرون وقتهم في تطويرهم. إنهم يعرفون أنهم إذا طوروا أفضل أتباعهم، فإن هؤلاء سيقومون بالباقي.

القادة الذين يجتذبون الأتباع... يركزون على نقاط الضعف
القادة الذين يطورون القادة... يركزون على نقاط القوة

إحدى ضرورات العمل مع أدنى ٢٠ بالمائة من التابعين هي التعامل الدائم مع نقاط ضعفهم. إن الأشخاص غير الناجحين عادة ما يحتاجون للمساعدة حتى في الأمور الأساسية. والمشكلات التي يواجهونها في تلك المناطق تعوقهم عن الأداء بمستوى ثابت بشكل منتظم. ولكن عندما تعمل مع أفضل أفرادك، يمكنك تطوير نقاط قوتهم والبناء عليها.

القادة الذين يجتذبون الأتباع... يعاملون الجميع بنفس الأسلوب
القادة الذين يطورون القادة... يعاملون الأفراد بأسلوب مختلف

هناك خرافة في بعض دوائر القيادة تروج لفكرة معاملة الجميع بنفس الأسلوب من أجل "العدالة". يا له من خطأ. فكما يقول مايك ديلاني: "أي مؤسسة أو صناعة تعطي مكافآت متساوية للكسالى المتهاونين والمنجزين المتحمسين تجد نفسها عاجلاً أو آجلاً وقد امتلأت بالكسالى وفقدت المنجزين". القادة الذين يطورون القادة يعطون المكافآت، والموارد، والمسئوليات بناءً على النتائج. وكلما زاد تأثير القادة، زاد عدد الفرص التي تتاح لهم.

القادة الذين يجتذبون الأتباع... يقضون الوقت مع الآخرين
القادة الذين يطورون القادة... يستثمرون الوقت في الآخرين

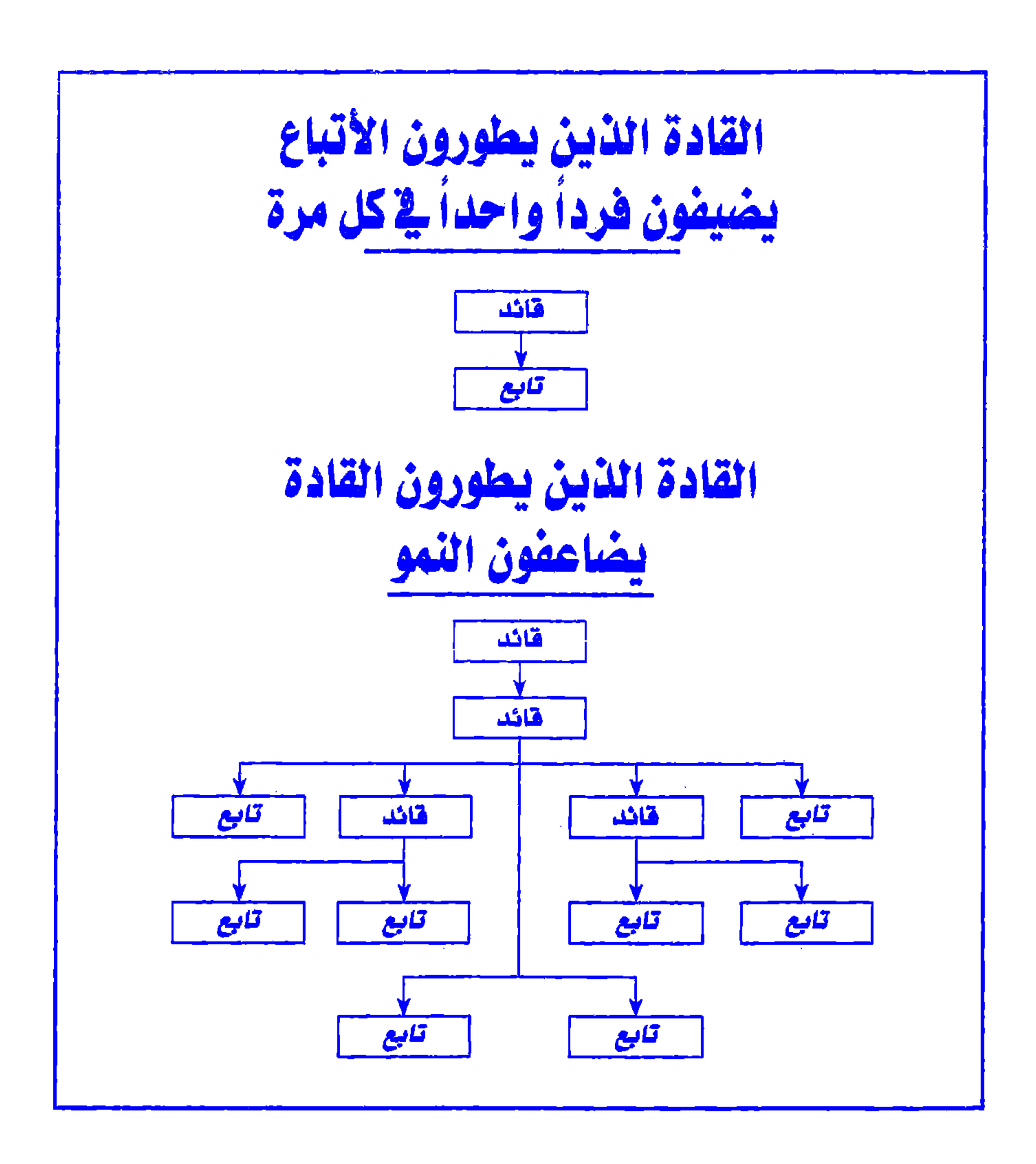
القادة الذين لا يجتذبون إلا الأتباع ولا يطورون هؤلاء الأتباع مطلقاً لا يزيدون قيمة هؤلاء الأتباع الذين يقودونهم. ولكن عندما يقضي القادة وقتهم في تطوير القادة الذين يجتذبونهم، فإنهم يستثمرون استثماراً قيماً فيهم. إن كل لحظة يقضونها تساعد في زيادة قدراتهم وتأثيرهم. وهذا يكون له عائد كبير عليهم وعلى مؤسساتهم.

القادة الذين يجتذبون الأتباع... ينمون بالإضافة
القادة الذين يطورون القادة... ينمون بالمضاعفة

القادة الذين يجتذبون الأتباع ينمون مؤسساتهم بمعدل فرد واحد كل مرة. فعندما تجتذب

تابعاً واحداً، تؤثر في شخص واحد، وتحصل بالمقابل على قيمة وقوة شخص واحد. ولكن القادة الذين يطورون القادة يضاعفون نمو مؤسساتهم، لأنه في مقابل كل قائد يطورونه، يحصلون على قيمة وقوة جميع أتباع هذا القائد.

إذا أضفت عشرة أتباع لمؤسستك، فستكون لديك قوة عشرة أفراد. وإذا أضفت عشرة قادة إلى مؤسستك، فستكون لديك قوة عشرة قادة بالإضافة إلى جميع التابعين والقادة الذين يؤثرون فيهم. هذا ما أسميه حساب القادة. إنه الفارق بين الإضافة والمضاعفة. إنه يشبه تنمية مؤسستك في صورة فرق بدلاً من مجرد أفراد.



القادة الذين يجتذبون الأتباع... يؤثرون فيمن يتصلون بهم فقط
القادة الذين يطورون القادة... يؤثرون في أناس خارج نطاق تأثيرهم

القادة الذين يجتذبون الأتباع ولكنهم لا يطورون القادة أبداً يصابون بالتعب والسأم. لماذا؟ لأنهم يضطرون هم أنفسهم للتعامل مع كل شخص تحت سلطتهم. إن قدرتك على التأثير فقط في الأشخاص الذين تستطيع الوصول لهم شخصياً مقيدة للغاية. وعلى النقيض من ذلك، فإن القادة الذين يطورون القادة يؤثرون في أناس خارج نطاق تأثيرهم الشخصي بكثير. فكلما كان القادة الذين يطورونهم أفضل، زاد عدد وكفاءة أتباعهم واتسع نطاق تأثيرهم. في كل مرة تطور فيها القادة وتساعدهم على زيادة قدراتهم القيادية، تجعلهم قادرين على التأثير في عدد أكبر وأكبر من الناس. عن طريق مساعدة شخص واحد، يمكنك الوصول لكثيرين غيره.

تحدي قيادة القادة

إذا كان تطوير القادة له هذا الأثر الهائل، فلماذا إذن لا يفعل الجميع هذا؟ لأنه أمر صعب! إن تطوير القيادة ليس بالأمر السهل أو البسيط. إنه يتطلب الكثير من الوقت، والجهد، والموارد. وإليك أسباب ذلك:

١. من الصعب العثور على القادة

كم عدد الأشخاص الذين تعرفهم والذين هم حقاً قادة بارعون؛ لهم تأثير، وينجزون الأعمال، ويرون الفرص ويغتنمونها، ويمكنهم اجتذاب وتجنيد وحث من حولهم على الأداء بتميز؟ ليس هناك عدد كبير من الناس يستطيعون القيام بهذا بشكل دائم مستمر. إن معظم الناس تابعون. والبعض منتجون. أما القادة فهم مثل النسور؛ إنهم لا يتواجدون في حشود. ولهذا السبب، من الصعب جداً العثور عليهم.

٢. من الصعب تجميع القادة

وعندما تعثر على القادة، لا يكون من السهل أبداً اجتذابهم إليك. إنهم متفردون، ويرغبون دائماً في السير في طريقهم الخاص. وإذا حاولت تجنيدهم، فسيرغبون في أن يعرفوا ما الذي تحاول تحقيقه، وكيف تخطط للوصول إليه، ومن الذي تخطط لاصطحابه معك؛ وما إذا كانوا يستطيعون تولي القيادة أم لا! لذا ينبغي أن يكون ما تفعله أكثر قوة وإثارة مما يفعلونه.

وفوق كل هذا، يجب أن تخلق مؤسستك بيئة جذابة بالنسبة لهم. وغالباً ما تكون الحال غير ذلك. فمعظم المؤسسات تريد الثبات. والقادة يريدون الإثارة. معظم المؤسسات تريد هيكلاً محدداً. والقادة يريدون المرونة. معظم الشركات تقدر بشدة اتباع القواعد. والقادة يرغبون في التفكير المبدع المبتكر. فإذا كنت ترغب في حشد القادة، فعليك أن تؤسس مكاناً يمكنهم الازدهار فيه.

٣. من الصعب الاحتفاظ بالقادة

كما أنه من الصعب أن تجد وتحشد القادة الجيدين، فمن الأكثر صعوبة أن تحتفظ بهم. إن الوسيلة الوحيدة لقيادة القادة هي أن تصبح أنت نفسك قائداً أفضل. إذا واصلت النمو وبقيت متقدماً دائماً على من تقودهم، فستكون قادراً إذن على الاستمرار في إضافة القيمة للقادة الذين يتبعونك. ينبغي أن يكون هدفك هو الاستمرار في تطويرهم حتى يتمكنوا من الوصول لأقصى إمكانياتهم. وحده القائد هو من يستطيع فعل هذا لقائد آخر، لأن تنشئة قائد أمر يتطلب قائداً.

في إحدى السنوات في مؤتمرات القيادة التي عقدتها، أجريت استطلاع رأي غير رسمي لأعرف ما حث الحاضرين على أن يصبحوا قادة. وكانت النتائج كالتالي:

الموهبة الطبيعية	١٠ بالمائة
نتيجة أزمة	٥ بالمائة
التأثير في قادة آخرين	٨٥ بالمائة

قائد واحد فقط من بين كل عشرة قادة هو الذي يستطيع النجاح والازدهار بدون مساعدة قائد آخر. والباقي يحتاجون لمساعدة قادة آخرين سبقوهم في رحلة القيادة. فإذا واصلت إضافة القيمة للقادة الذين تقودهم، فإنهم سيكونون راغبين في البقاء معك. افعل هذا لوقت كافٍ، وربما لن يرغبوا أبداً في الابتعاد عنك.

بدء مهمة المليون قائد

بدأت مؤسسة EQUIP مبادرة تطوير مليون قائد في عام ٢٠٠٢ في عدة مدن في الهند، وأندونسيا، والفلبين، بقناعة بأن تطوير القادة هو أساس تحقيقنا لهدف تدريب مليون

قائد. وقد اخترنا تلك الدول لأن أفضل جهات اتصالنا كانت هناك وكنا قد حققنا النجاح هناك في سنوات سابقة. وكانت الاستجابة هائلة. سافر مئات من القادة المتعطشين إلى جميع المواقع للمشاركة في التدريب الذي استمر لمدة يومين. بعض الحاضرين قضوا خمسة أيام للمجيء إلى موقع الحدث سيراً على الأقدام! وفي نهاية التدريب، عندما طلبنا من الحاضرين الالتزام بتنمية وتطوير خمسة وعشرين قائداً على مدار السنوات الثلاث التالية باستخدام المواد التي سنعطيهم إياها، وافق أكثر من ٩٠ بالمائة من الحضور.

ومع تحقيق أول نجاح، تقدمنا للأمام. وفي العام التالي، بدأنا في تدريب قادة من أجزاء أخرى من آسيا والشرق الأوسط. وفي عام ٢٠٠٤، بدأنا التدريب في أفريقيا؛ وفي ٢٠٠٥، بدأنا في أوروبا؛ وفي ٢٠٠٦، انتقلنا إلى أمريكا الجنوبية. وفي جميع تلك القارات، كانت الاستراتيجية هي نفسها:

١. الاتصال بقادة مؤثرين أساسيين في مؤسسات تتعامل بالفعل مع المواطنين المحليين والاستفادة من مساعدتهم.
٢. مطالبة هؤلاء القادة الأساسيين بتحديد المدن التي يجب أن نقوم بالتدريب فيها والتي ستستضيف أحداث التدريب في بلدانهم.
٣. الاعتماد على هؤلاء القادة الأساسيين في تعيين القادة الذين سيحضرون التدريب.
٤. تعيين قادة في الولايات المتحدة لديهم الاستعداد للسفر خارج البلاد لتدريب القادة ودعم جهودنا مالياً.
٥. الحصول على التزام من الحاضرين المحليين بالبحث عن القادة وتدريبهم لمدة ثلاث سنوات أثناء تدريبنا لهم.

في بعض المدن، حققنا نجاحاً متواضعاً للغاية، حيث لم يحضر التدريبات إلا بضع عشرات من القادة. وفي مدن أخرى، جاء الناس بالمئات. وقد التزم العديد من القادة بتطوير خمسة وعشرين قائداً. والبعض التزم بتدريب خمسة أو عشرة فقط. ولكن آخرين التزموا بتدريب ١٠٠ أو ٢٠٠ أو ٢٥٠ في مدنهم!

وكما ذكرت من قبل، فإننا كنا نرغب في تحقيق هدف تدريب مليون قائد بحلول عام ٢٠٠٨. في بعض الأوقات، كان الأمر بمثابة صراع شاق. ففي بعض الدول، واجهنا صعوبة

كبيرة في كسب المصداقية. وفي دول أخرى، تطلب منا الأمر وقتاً طويلاً لإقامة علاقات مع القادة المحليين. ولكن ما أذهلنا وأثلج صدورنا حقاً هو أننا في ربيع عام ٢٠٠٦، وصلنا إلى هدفنا؛ قبل سنتين من الموعد المحدد! وحينها، أصبح الهدف الذي كان يبدو مستحيلاً هدفاً متواضعاً. وفي عام ٢٠٠٧، دربنا مليون آخر من القادة. وأطلقنا مبادرة لتطوير خمسة ملايين قائد في خمس سنوات. إنني آمل وأدعو الله أن تتمكن مؤسسة EQUIP وشركاؤها من تدريب خمسين مليون قائد في جميع أنحاء العالم قبل أن تحين ساعتي.

والآن وقد أصبحت في الستين من العمر، فقد وجدت أن تطوير القيادة أمر تراكمي. فكلما زاد ما تستثمره في الناس وطال وقت هذا الاستثمار، كان النمو أعظم والعائد أكبر. وعلى الرغم من أنني ربما لم أعد أمتلك نفس السرعة والطاقة التي كنت أمتلكها يوماً، فإنني الآن في مرحلة التراكم من حياتي. إن الأعوام الخمسة والثلاثين التي قضيتها في الاستثمار في الناس بدأت في جلب عوائد ومكافآت متزايدة.

> *تطوير القيادة أمر تراكمي. كلما زاد ما تستثمره في الناس وطال وقت هذا الاستثمار، كان النمو أعظم والعائد أكبر.*

إنني لا أعرف أين أنت في رحلتك لتطوير القيادة. ربما كنت بالفعل قائداً رفيع المقام. أو ربما كنت في مرحلة البداية. وأياً كان موقعك، فإنني أعرف شيئاً واحداً: إنك لن تتمكن من الوصول لأقصى إمكانياتك ومساعدة مؤسستك على تحقيق أسمى أهدافها إلا إذا بدأت في بناء وتطوير القادة بدلاً من مجرد اجتذاب التابعين. إن القادة الذين يعملون على تنمية وتطوير القادة يصنعون أثراً متضاعفاً هائلاً في مؤسساتهم لا يمكن تحقيقه بأي طريقة أخرى؛ ليس بزيادة الموارد، أو تخفيض النفقات، أو زيادة هوامش الربح، أو تحسين النظم، أو تطبيق إجراءات ومعايير الجودة، أو أي شيء آخر. والسبيل الوحيد لتحقيق مستوى متفجر متضاعف من النمو هو استخدام أسلوب القادة في الحساب. تلك هي القوة المذهلة لقانون النمو المتفجر.

تطبيق

قانون النمو المتفجر

في حياتك

١. في أي مرحلة من مراحل عملية تطوير القيادة تجد نفسك الآن؟

المرحلة ١: تطوير نفسك

المرحلة ٢: تطوير فريقك

المرحلة ٣: تطوير القادة

لكي تؤكد إجابتك، اذكر تصرفات معينة قمت بها لتطوير نفسك، وتطوير فريقك، ومساعدة أفراد معينين على تحسين قدراتهم القيادية. إذا لم تكن قد بدأت في تطوير القادة، فحاول أن تحدد الأسباب وراء ذلك. هل أنت شخص يحتاج لشعور الآخرين بأهميته، أو يركز على أدنى ٢٠ بالمائة، أو يحاول معاملة الآخرين جميعاً على حد سواء، أو لا يفكر بشكل استراتيجي في الاستثمار في الآخرين؟ إذا لم تكن تعمل على تنمية وتطوير القادة، فحدد هنا الخطوات التي ينبغي عليك اتخاذها للبدء في هذا.

٢. ما الذي تفعله حالياً للعثور على القادة وحشدهم؟ هل هناك أماكن تذهب إليها، أو أحداث معينة تحضرها، أو شبكات اجتماعية ومهنية تشارك فيها للبحث عن القادة المحتملين؟ إذا لم يكن هناك شيء من هذا، فابدأ البحث عن بعضها. وإذا كان هناك بعض هذه الأشياء، فما الذي تفعله للتواصل مع القادة ومحاولة تعيينهم في مؤسستك، أو قسمك، أو فريقك؟

٣. ما الذي تفعله لجمع القادة والاحتفاظ بهم؟ هل تحاول أن تصبح قائداً أفضل بحيث يرغب القادة الذين تقودهم في اتباعك والبقاء معك؟ هل تحاول إيجاد بيئة يستطيع القادة النجاح والازدهار فيها؟ هل تعطي القادة حرية القيادة والابتكار والإبداع؟ هل توفر لهم الموارد وتعطيهم مسئوليات أكبر؟ هل تثني على روح المغامرة وتكافئ على النجاح؟



قانون الإرث

تقاس القيمة الباقية للقائد بواسطة تراثه

ما الذي تريد أن يقوله الناس في جنازتك؟ قد يبدو هذا سؤالاً غريباً، ولكنه قد يكون أهم سؤال يمكن أن تطرحه على نفسك كقائد. معظم الناس لا يفكرون في هذا مطلقاً. وهذا ليس بالأمر الجيد، لأن الناس إذا لم يفكروا في الأمر، فإن حياتهم وقيادتهم قد تأخذ اتجاهاً مختلفاً عن اتجاه أعظم تأثير محتمل لهم. فإذا كنت ترغب حقاً في أن يكون لقيادتك مغزى، فعليك أن تضع في اعتبارك قانون الإرث. لماذا؟ لأن القيمة الباقية للقائد تقاس بواسطة تراثه.

النضال من أجل المغزى

علقت إلينور روزفلت ذات مرة قائلة: "الحياة مثل قفزة بالباراشوت؛ عليك أن تقوم بها بشكل صحيح من المرة الأولى". لقد كنت منتبهاً دائماً لحقيقة أن وقت حياتنا على الأرض محدود وعلينا أن نستغله إلى أقصى حد. إن الحياة ليست بروفة ملابس. لقد غرس أبي في هذا المبدأ منذ كنت شاباً في طور المراهقة. ونتيجة لذلك، فقد كنت أمتلك الحافز والدافع دائماً، وكنت أرغب في أن أكون أفضل ما أستطيع أن أكونه في أي شيء أفعله. ولكن يجب أن أعترف هنا أن أهدافي ورغباتي تغيرت كثيراً على مر السنين، وأن هذا أثر على اتجاه قيادتي.

نشرت كلير بوث لوسي، الكاتبة، والسياسية، والسفيرة فكرة "جملة الحياة"؛ وهي عبارة تلخص الهدف والغاية من حياة المرء. وعندما بدأت حياتي المهنية في أواخر الستينيات من القرن الماضي، كان يمكن التعبير عن جملة حياتي على أنها: "أريد أن أكون رجل دين عظيماً". وبعد عدة سنوات، وبينما كنت أعمل وأتعرف على عيوبي كمتحدث، تغيرت تلك الجملة لتصبح: "أريد أن أكون متواصلاً عظيماً". ولأكثر من عقد من الزمان، أصبح تحسين مهاراتي في التحدث هو أكبر نقاط تركيزي. ولكن عندما وصلت لأوائل الثلاثينات من عمري، أدركت أنه إذا كان كل ما أفعله هو التحدث، فإن تأثيري سيكون محدوداً دائماً. فعدد أيام السنة محدود، وعدد من سيستمعون لخطبي وأحاديثي محدود. كنت أرغب في الوصول لعدد أكبر من الناس. لذا فقد قررت: "أريد أن أكون كاتباً عظيماً".

وقد استغرق مني الأمر ثلاث سنوات لتأليف كتابي الأول؛ وهو كتاب صغير من ١٢٨ صفحة فحسب. وكل فصل منه يضم ثلاث أو أربع صفحات فقط. وقد هنأتني واحدة من الناس في أحد المؤتمرات قائلة إنها تعتقد أنه من الذكاء وضع كتاب من فصول قصيرة كهذه. ولم يكن للذكاء علاقة بالأمر. إنني فقط لم أكن أمتلك الكثير لأقوله! وقد كتبت العديد من الكتب منذ ذلك الحين، وكم أنا ممتن لأن كتاباتي أعطتني الفرصة للتواصل مع مزيد من الناس. ولكنني عندما وصلت للأربعينات من العمر، تغير نطاق تركيزي مجدداً. وحينئذ قررت: "أريد أن أصبح قائداً عظيماً". كنت أرغب في بناء وقيادة مؤسسات يمكنها أن تصنع فارقاً.

تغير في المنظور

لقد اكتشفت أنني في كل مرحلة من حياتي نموت وأصبح عالمي أكبر. ونتيجة لذلك، تغيرت "جملة حياتي". وعندما أصبحت في نهاية الخمسينات من العمر، فكرت في جميع الجمل السابقة التي اعتنقتها، وأدركت أنها جميعاً تشترك في شيء واحد: إضافة القيمة للآخرين. لقد كانت تلك هي رغبتي حقاً. لقد أردت أن أكون رجل دين، ومتواصلاً، وكاتباً، وقائداً فعالاً لأتمكن من مساعدة الناس. والآن وقد وصلت إلى الستين، أظن أنني عثرت أخيراً على "جملة الحياة" التي ستظل معي إلى

جملة حياتي هي: «أريد أن أضيف القيمة لقادة يضاعفون القيمة للآخرين بدورهم».

نهاية حياتي. وأرجو أن أكون قد عشت حياة تجعل من سيحضرون جنازتي يعرفون يقيناً لماذا عشت حياتي، ولا يضطرون للتخمين بشأن هذا. إن جملة حياتي هي: "أريد أن أضيف القيمة لقادة يضاعفون القيمة للآخرين بدورهم".

معظم الناس يعيشون حياتهم كما هي ببساطة؛ إنهم لا يوجهونها.

ما سبب الأهمية القصوى للانتباه لجملة حياتك؟ لأن جملة حياتك لا تحدد اتجاه حياتك فحسب، ولكنها أيضاً تحدد الإرث الذي ستتركه. لقد استغرقت وقتاً طويلاً حتى أدركت هذا. وآمل أن تتعلم أنت الدرس بسرعة أكبر من التي تعلمته بها. إن النجاح الذي تحققه لا يعني الكثير إذا لم تترك شيئاً ما وراءك. وأفضل وسيلة لتحقيق هذا من خلال إرث القيادة.

تطوير إرثك القيادي

إذا كنت ترغب في أن تترك أثراً كقائد على جيل مستقبلي، فإنني أوصيك إذن بأن تكون شديد الانتباه والاهتمام بشأن إرثك. إنني أعتقد أن كل إنسان يترك إرثاً من نوع ما. بالنسبة للبعض، يكون إرثاً إيجابياً. وبالنسبة للبعض الآخر، يكون سلبياً. وإليك ما أعرفه يقيناً: إننا نختار نوع الإرث الذي سنتركه، ويجب علينا أن نعمل ونفكر بقصد وترو في الإرث الذي نريد تركه. وإليك كيفية ذلك:

١. تعرف على الإرث الذي تريد تركه

معظم الناس يعيشون حياتهم كما هي ببساطة؛ إنهم لا يوجهونها. وأعتقد أن الناس يجب أن يكونوا مبادرين فيما يتعلق بالكيفية التي يعيشون بها حياتهم، وأعتقد أن هذا ينطبق على القادة بشكل خاص. كتب جرينفيل كليزر في كتاب التطور الشخصي الكلاسيكي الذي ألفه Training for Power and Leadership يقول:

> إن حياتك مثل كتاب. صفحة العنوان هي اسمك، والتمهيد هو مجيئك إلى العالم. وصفحات الكتاب هي سجل يومي لجهودك، ومحاولاتك، ومتعك، وإحباطاتك، وإنجازاتك. يوماً وراء يوم، يتم تسجيل أفكارك وأفعالك في كتاب حياتك. وساعة وراء ساعة، يتم صنع السجل الذي سيبقى مادامت الحياة. وعندما يسدل الستار وتكتب كلمة النهاية، فليكن ما يقال عن كتابك

إنه كان سجلاً لهدف نبيل، وخدمات كريمة، وعمل تم إنجازه على أكمل وجه [١].

في يوم من الأيام، سوف يلخص الناس حياتك في جملة واحدة. ونصيحتي لك هي: اخترْ تلك الجملة الآن!

٢. عش الإرث الذي تريد تركه

أعتقد أنك إذا كنت تريد أن تكتسب أي مصداقية كقائد، يجب عليك أن تعيش ما تقول إنك تؤمن به (وقد تناولت هذا المعنى في قانون الأرض الصلبة وقانون الصورة). ولأن تراثي يتضمن إضافة القيمة للآخرين بواسطة التأثير في القادة، فقد ركزت معظم اهتمامي على القادة، وأصبحت شديد الانتباه في جهودي لقيادتهم.

إنني أعتقد أن هناك سبع مناطق رئيسية للتأثير في المجتمع: الدين، والاقتصاد، والحكومة، والأسرة، والإعلام، والتعليم، والرياضة. وفي السنوات الأولى من حياتي المهنية، كان لي تأثير في منطقة واحدة فقط من تلك المناطق السبع. وأنا أناضل دائماً للوصول إلى عدد أكبر من تلك المناطق وكسب المصداقية فيها. وأحاول القيام بهذا عن طريق بناء الجسور، والارتباط بالناس على مستوى القلب، والسعي لمنح أكثر مما أتلقاه.

في يوم من الأيام، سوف يلخص الناس حياتك في جملة واحدة. ونصيحتي لك هي: اختر تلك الجملة الآن!

إذا كنت ترغب في صنع تراث، فعليك أن تعيشه أولاً. ينبغي أن تصبح ما ترغب في أن تراه في الآخرين.

٣. اختر من سيحمل ويوصل إرثك

إنني لا أعرف ما الذي تريد إنجازه في حياتك، ولكنني أستطيع أن أقول لك هذا: إن الإرث يبقى ويدوم في الناس، وليس في الأشياء. يقول ماكس ديبري، مؤلف كتاب Leadership Is an Art: "ترك الإرث هو إحدى المسئوليات الأساسية للقيادة". إلا أن قانون الإرث هو قانون يبدو أن قليلاً من القادة هم الذين يطبقونه. فغالباً ما يوجه القادة جهودهم لبناء المؤسسات، أو المباني، أو النظم، أو أشياء غير حية أخرى. ولكن الناس فقط هم من يبقون بعد أن نذهب، وكل شيء آخر زائل.

غالباً ما يكون هناك تسلسل طبيعي لكيفية تطور القادة في منطقة التراث، يبدأ بالرغبة في الإنجاز:

- يتحقق الإنجاز عندما ينجزون أعمالاً عظيمة بأنفسهم.
- يأتي النجاح عندما يفوضون السلطة للتابعين للقيام بأعمال عظيمة نيابة عنهم.
- ينبع المغزى عندما يطورون قادة لإنجاز أعمال عظيمة معهم.
- يأتي الإرث عندما يضعون القادة في الموضع المناسب لإنجاز أعمال عظيمة بدونهم.

الأمر أشبه بقول صديقي كريس موسجروف: "يقاس النجاح بواسطة ما تتركه وراءك".

> يصنع الإرث فقط عندما يضع القائد مؤسسته في الموضع المناسب لإنجاز أعمال عظيمة بدونه هو شخصياً.

ويقول تروييت كاثي، مؤسس سلسلة مطاعم Chick-fil-A: "قال لي أحدهم: ترويت، إن ما يحدد مدى كونك إنساناً رائعاً هو سلوك أحفادك. وقلت له: أوه، لا تقل لي هذا. لقد كنت أظن أنني قمت بعمل رائع مع أولادي الثلاثة؛ والآن أصبح علي أن أنتظر لأرى ما سيصبح عليه أحفادي الاثنى عشر"[٢]. لماذا يقول أحدهم إن عليك أن تنظر لأحفاد الإنسان؟ لأن هذا مؤشر جيد على كيفية أداء الأشخاص الذين اخترت استثمار إرثك فيهم بعد رحيلك. ولهذا السبب، عليك أن تختار بحكمة.

٤. احرص على تسليم العصا

قال لي توم موليز، وهو قائد رائع ومدرب سابق يتولى رئاسة مجلس إدارة مؤسسة EQUIP إن الجزء الأكثر أهمية في سباق التناوب هو المكان الذي يسمى منطقة التبادل. وهذا هو الموضع الذي يجب على العدائين فيه تسليم العصا لزملائهم في الفريق. ويمكن أن يكون لديك أسرع العدائين في العالم -كل واحد منهم صاحب أرقام قياسية- ولكنهم إذا أفسدوا عملية التبادل، فإنهم يخسرون السباق. ونفس الشيء ينطبق عندما يتعلق الأمر بقانون الإرث. فمهما بلغت كفاءتك في القيادة أو كفاءة خليفتك، فإذا لم تحرص على تسليم العصا، فإنك لن تترك الإرث الذي تريده.

يدرك توم موليز هذا جيداً إلى حد أنه على مدار السنوات العديدة الماضية، كان

يعمل على إعداد خطة خلافته. لقد بدأ في إعداد ابنه، تود، الذي هو أيضاً قائد رائع بدوره، لتسلم العصا وتولي موقعه في القيادة. فمع مرور الوقت، تولى تود قدراً أكبر وأكبر من المسئولية. وقد قال لي توم إن أعظم متعه في الحياة الآن تنبع من رؤية تود وغيره من القادة يتولون المسئولية ويقومون بعمل قيادي أفضل من الذي قام هو به.

إن أي شخص يستطيع جعل مؤسسة ما تبدو بحال ممتازة للحظة؛ عن طريق إطلاق برنامج أو منتج جديد يخطف الأبصار، أو اجتذاب الجماهير في حدث كبير، أو تخفيض الميزانية لتعزيز المحصلة النهائية لأداء الشركة. ولكن القادة الذين يتركون إرثاً يتبنون نهجاً مختلفاً. إنهم ينظرون نظرة أبعد. كتب المؤلف والمعلم إلتون تروبلود يقول: "إننا نبدأ على الأقل في اكتشاف معنى الحياة الإنسانية عندما نزرع شجرة ظل نعرف يقيناً أن الحياة أبداً لن تطول بنا لنستظل بظلها".

> *«إننا نبدأ على الأقل في اكتشاف معنى الحياة الإنسانية عندما نزرع شجرة ظل نعرف يقيناً أن الحياة أبداً لن تطول بنا لنستظل بظلها».*
>
> - إلتون تروبلود

إن أفضل القادة يقودون اليوم وهم يفكرون في الغد عن طريق التأكد من أنهم يستثمرون في القادة الذين سيحملون إرثهم. لماذا؟ لأن القيمة الباقية للقائد تقاس بواسطة تراثه. هذا هو قانون الإرث.

إرث الخلافة

في خريف ١٩٩٧ في رحلة إلى الهند مع بعض الزملاء، قررنا زيارة مقر قائدة عظيمة من قادة القرن العشرين: الأم تريزا. وهذا المقر، الذي يسميه السكان المحليون منزل الأم Mother House، عبارة عن مبنى حجري بسيط يقع في كولكاتا. وعندما وقفت على أبواب المبنى، فكرت أن أحداً لا يستطيع أن يعرف من خلال النظر لهذا المبنى المتواضع أنه كان البيت الرئيسي لمثل هذه القائدة الفذة.

سرنا عبر ردهة نحو باحة مرصوفة مفتوحة. كنا ننوي زيارة ضريح الأم تريزا، الذي يقع في غرفة الطعام بالمبنى. ولكن عندما وصلنا إلى هناك، وجدنا أن الغرفة قيد الاستخدام وأنه لن يسمح لنا بالدخول حتى انتهاء المراسم.

كنا نرى مجموعة من حوالي أربعين إلى خمسين راهبة جالسات، وجميعهن ترتدين نفس الملابس المألوفة التي كانت ترتديها الأم تريزا.

سألت راهبة كانت تمر: "ما الذي يحدث بالداخل؟".

ابتسمت لي، وقالت: "إننا نستقبل اليوم خمسة وأربعين عضواً جديداً في أخويتنا"، ثم أسرعت نحو قسم آخر من المبنى.

وحيث إننا كنا متأخرين في ذلك الوقت وينبغي علينا أن نلحق بطائرتنا، فلم يمكننا البقاء. ألقينا نظرة سريعة على المكان ثم رحلنا. وبينما كنا نغادر المكان، عبر زقاق ضيق، وبين حشود من الناس، فكرت قائلاً لنفسي: *كانت الأم تريزا لتفخر بذلك*. لقد رحلت، ولكن ميراثها باقٍ. لقد صنعت أثراً على العالم، وقامت بصنع قادة يحملون رسالتها. وكل المؤشرات تدل على أنهن ستواصلن التأثير في الناس لأجيال قادمة. إن حياة الأم تريزا مثال حي على قانون الإرث.

قليل من القادة هم من يسلمون العصا

في العام الماضي، بينما كنت أشاهد مراسم احتفال Academy Awards على شاشة التليفزيون، خطرت لي فكرة. كان أحد أجزاء البرنامج يعرض صوراً سريعة لبعض المشاركين في صناعة السينما والذين لقوا حتفهم في العام السابق؛ من الكاتبين والمؤلفين وحتى الممثلين والفنيين. كثير من الصور استقبلت بتصفيق هادئ مهذب، في حين لاقت بعض الصور احتفاءً حماسياً هائلاً. لا شك أن هؤلاء الأفراد الذين حظوا بكل هذا الاحتفاء كانوا متربعين على قمة مهنهم. وربما كان بعضهم أفضل من مارس المهنة على الإطلاق. ولكن بعد بضع ثوانٍ على الشاشة وقدر من التصفيق والهتاف، أصبحوا في طي النسيان. كان كل فرد من أفراد الجمهور يركز على معرفة أسماء المرشحين لنيل جائزة الأوسكار.

> «*لا تكون الحياة مهمة إلا بقدر تأثيرها على حياة الآخرين*».
> - جاكي روبنسون

إن الحياة سريعة الانقضاء. وبعد كل شيء، لن تقاس قدرتك كقائد بواسطة ما حققته أنت شخصياً. يمكنك أن تصنع فيلماً يكون بمثابة قنبلة، ولكنه سينسى بعد بضع سنوات أو حتى عقود. يمُكنك أن تكتب رواية تحصد الجوائز، ولكنها ستنسى بعد بضعة قرون. يمكنك أن تبدع تحفة فنية لا مثيل لها، ولكن بعد ألف أو ألفي سنة، لن يتذكر أحد أنك صنعتها.

كلا، إن قدرتنا كقادة لا تقاس بواسطة المباني التي نشيدها، أو المؤسسات التي نقيمها، أو ما أنجزته فرقنا خلال فترة رئاستنا. أنت وأنا سيحكم علينا بمدى جودة أداء الأشخاص الذين استثمرنا فيهم بعد أن نرحل. وكما قال لاعب البيسبول العظيم جاكي روبنسون: "لا تكون الحياة مهمة إلا بقدر تأثيرها على حياة الآخرين". في النهاية، سوف يتم الحكم علينا وفقاً لقانون الإرث. إن القيمة الباقية للقائد تقاس بواسطة تراثه. وأرجو لي ولك أن نعيش الحياة وفقاً لهذا المعيار.

تطبيق

قانون الإرث

في حياتك

١. ماذا تريد أن يكون تراثك؟ إذا كنت في مرحلة مبكرة من رحلتك القيادية، فإنني لا أتوقع منك أن تمتلك إجابة واضحة محددة لهذا السؤال بعد. إلا أنني مازلت أعتقد أن هناك قيمة في التفكير فيما تريد أن تدافع عنه في حياتك.

خذ بعض الوقت في تأمل الصورة الكبيرة لأسباب توليك القيادة. لن تكون هذه عملية سريعة. إن فكرة التراث مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحس الإنسان بالغاية في حياته. لماذا خلقت؟ ما المواهب والمهارات التي تمتلكها والتي ترتبط بأعلى إمكانياتك كإنسان؟ ما الفرص الفريدة التي تمتلكها بناءً على ظروفك الشخصية وما يحدث في العالم من حولك؟ من الذي يمكنك التأثير فيه، وما الذي يمكن أن تكون قادراً على إنجازه كقائد في حياتك؟

٢. بناءً على الأفكار التي توصلت إليها فيما يتعلق بالإرث الذي تريد تركه، ما الذي يجب عليك تغييره في طريقتك وأسلوبك لكي تعيش هذا الإرث؟ اكتب تلك الأشياء. قد تشتمل قائمتك على التغيرات السلوكية، والتطور والتعلم الشخصي، وأساليب العمل، وأسلوب بناء العلاقات، وما إلى ذلك. وفقط عن طريق تغيير الطريقة التي تعيش بها حياتك، يمكنك أن تصنع الإرث الذي تريد تركه.

٣. فيمن ستستثمر لكي يحمل تراثك؟ الوضع المثالي يقتضي أن تختار أشخاصاً لديهم قدرات وإمكانياتُ أعلى منك شخصياً ويستطيعون البناء على ما تركته وينجزون أكثر مما أنجزت. ابدأ الاستثمار في هؤلاء من اليوم.

خاتمة

كل شيء يعلو أو يسقط بناءً على القيادة

حسناً، ها قد تعرفت عليها جميعاً؛ ٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة. تعلمها، واحفظها، واستخدمها في حياتك. إذا اتبعت تلك القوانين، فسوف يتبعك الناس. إنني أعلم القيادة منذ أكثر من ثلاثين عاماً الآن، وخلال تلك السنوات، كنت أخبر من أدربهم بشيء سأقوله لك الآن: إن كل شيء يعلو أو يسقط بناءً على القيادة. بعض الناس لا يصدقونني عندما أقول هذا، ولكنه صحيح. وكلما زاد ما تحاول إنجازه في الحياة، وجدت أن القيادة هي ما يصنع الاختلاف. إن كل مهمة تحاول إنجازها وتضم أناساً آخرين إما ستنجح وإما ستفشل بناءً على القيادة. وبينما تعمل على بناء مؤسستك، تذكر ما يلي:

- دائرة شئون الموظفين تحدد إمكانيات موظفي المؤسسة.
- قسم العلاقات يحدد معنويات موظفي المؤسسة.
- الهيكل يحدد حجم المؤسسة.
- الرؤية تحدد اتجاه المؤسسة.
- القيادة تحدد نجاح المؤسسة.

والآن وقد صرت تعرف قوانين القيادة وتفهمها، أشرك فريقك في معرفتها. وحاول أن تقيم نفسك بالنسبة لكل واحد من القوانين باستخدام أداة التقييم التي ستجدها في الصفحات التالية. وكما ذكرت في بداية هذا الكتاب، فإنه ليس هناك أحد يطبق جميع القوانين بكفاءة. ولهذا السبب، أنت بحاجة لبناء فريق.

أتمنى لك نجاحاً مبهراً في القيادة. اسعَ وراء أحلامك. كافح من أجل التميز. كن الإنسان الذي خلقت لتكونه. وأنجز كل ما يفترض أنك جئت إلى هذا العالم لكي تنجزه. القيادة ستساعدك على تحقيق هذا. تعلم كيف تقود؛ ليس فقط من أجل نفسك، ولكن من أجل الأشخاص الذين يتبعونك. وبينما ترتقي لأعلى المستويات، لا تنسَ اصطحاب آخرين معك لكي يصبحوا قادة الغد.

الملحق أ:
تقييم قوانين القيادة الـ ٢١

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية وأعطِ نفسك درجة لكل منها باستخدام المقياس التالي:

٠ = مطلقاً
١ = نادراً
٢ = أحياناً
٣ = دائماً

١. قانون السقف

القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية المرء

--- أ) عندما أواجه تحدياً، تكون أول فكرة تتبادر إلى ذهني هي: *من الذي يمكنني اللجوء إليه لمساعدتي؟* وليس: *ما الذي يمكنني عمله؟*
--- ب) عندما يخفق فريقي، أو إدارتي، أو مؤسستي في تحقيق هدف ما، يكون أول افتراض لي هو أن تلك مشكلة قيادة من نوع ما.
--- ج) أعتقد أن تطوير مهاراتي القيادية سوف يزيد من فعاليتي بشكل هائل.
--- **المجموع**

٢. قانون التأثير

المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل

--- أ) أعتمد على التأثير أكثر من اعتمادي على منصبي أو لقبي لجعل الآخرين يتبعونني أو يفعلون ما أريد.
--- ب) في المناقشات أو جلسات التفكير، يلجأ الناس لي طلباً للمشورة.

--- ج) أعتمد على علاقاتي مع الآخرين وليس على النظم والإجراءات المؤسسية لإنجاز المهام.

--- **المجموع**

٣. قانون العملية

القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد

--- أ) لدي خطة واضحة محددة للنمو الشخصي أعمل على تنفيذها أسبوعياً.

--- ب) عثرت على خبراء ومعلمين ناصحين يساعدونني في المناطق الأساسية من حياتي وأجتمع معهم بشكل منتظم.

--- ج) لكي أعزز نموي المهني، قرأت ستة كتب على الأقل (أو حضرت مقرراً تعليمياً قيماً على الأقل، أو استمعت لاثني عشر درساً صوتياً أو أكثر) سنوياً على مدار السنوات الثلاث السابقة.

--- **المجموع**

٤. قانون الملاحة

أي شخص يستطيع توجيه السفينة، ولكن تحديد المسار يتطلب قائداً

--- أ) أحدد المشكلات، والعقبات، والتوجهات التي يمكن أن تؤثر على نتائج المبادرات التي تنفذها المؤسسة.

--- ب) يمكنني رؤية مسار تنفيذ الرؤية بوضوح، بما في ذلك الأشخاص والموارد المطلوبة وليس العملية فحسب.

--- ج) يتم اللجوء إلي لتخطيط مبادرات المؤسسة.

--- **المجموع**

٥. قانون الإضافة

القادة يضيفون القيمة عن طريق خدمة الآخرين

--- أ) بدلاً من أن أنزعج عندما يكون لدى أفراد الفريق مشكلات تعوقهم عن القيام بأعمالهم بفعالية، أرى تلك المشكلات على أنها فرصة لخدمة ومساعدة هؤلاء الأفراد.

--- ب) أبحث عن طرق لجعل الأمور أفضل حالاً بالنسبة لمن أقودهم.
--- ج) أجد إشباعاً شخصياً كبيراً في مساعدة الآخرين على أن يصبحوا أكثر نجاحاً.
--- **المجموع**

٦. قانون الأرض الصلبة

الثقة هي أساس القيادة

--- أ) الأفراد الذين أقودهم يسرون إلي بالقضايا الحساسة التي يواجهونها.
--- ب) عندما أقول لأي شخص في المؤسسة إنني سأفعل شيئاً ما، يمكنه الاعتماد على أنني سأنجز وعدي.
--- ج) أتجنب الحط من شأن الآخرين أو التحدث من وراء ظهورهم.
--- **المجموع**

٧. قانون الاحترام

الناس عادة يتبعون القادة الذين هم أقوى منهم أنفسهم

--- أ) ينجذب إلي الناس بشكل طبيعي وغالباً ما يرغبون في العمل معي لمجرد قضاء الوقت معي.
--- ب) أحاول دائماً إظهار الاحترام والإخلاص للأشخاص الذين أقودهم.
--- ج) أتخذ قرارات شجاعة وأقدم على مجازفات شخصية يمكن أن تفيد أتباعي حتى إذا لم تكن هناك استفادة شخصية لي.
--- **المجموع**

٨. قانون الحدس

القادة يقيمون كل شيء من منظور قيادي

--- أ) يمكنني قياس مستوى الروح المعنوية بسهولة، سواء في قاعة مليئة بالناس، أو بين أفراد الفريق، أو في المؤسسة.
--- ب) غالباً ما أقوم بالإجراءات المناسبة كقائد، حتى إذا لم أستطع تفسير الأسباب.

--- ج) يمكنني قراءة المواقف والإحساس بالميول والاتجاهات بدون الحاجة إلى جمع الأدلة والبراهين المادية.

--- **المجموع**

٩. قانون المغناطيسية

شخصيتك تجتذب من هم مثلك

--- أ) أنا راضٍ عن قدرة الأشخاص الذين أجتذبهم إلي.

--- ب) أتوقع أن يمتلك الأفراد الذين أجتذبهم قيماً، ومهارات، وقدرات قيادية مشابهة لما أمتلكه.

--- ج) أدرك أنه ليست هناك عملية تقوم بها دائرة شئون الموظفين ويمكن أن تحسن جودة الأشخاص الذين أعينهم مثل تحسين نفسي أنا.

--- **المجموع**

١٠. قانون الارتباط

القادة يمسون القلوب أولاً قبل أن يطلبوا المساعدة

--- أ) عندما أكون حديثاً في موقف قيادة جديد، يكون أحد أول الأشياء التي أحاول القيام بها هو إنشاء ارتباط شخصي مع الأفراد المعنيين.

--- ب) أعرف الكثير عن حياة، وآمال، وأحلام الأفراد الذين أقودهم.

--- ج) أتجنب مطالبة الموظفين بمساعدتي في إنجاز رؤيتي إلى أن أوطد معهم علاقات تتجاوز العلاقة التي يفرضها عملنا معاً.

--- **المجموع**

١١. قانون الدائرة الداخلية

قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قرباً منه

--- أ) أنا استراتيجي وشديد الانتقائية عندما يتعلق الأمر بالأشخاص الأكثر قرباً مني شخصياً ومهنياً.

--- ب) أعتمد بانتظام على بعض الأفراد الأساسيين في حياتي لمساعدتي في تحقيق أهدافي.

--- ج) أعتقد أن ٥٠ بالمائة أو أكثر من الفضل عن إنجازاتي يعود إلى أفراد فريقي.

--- المجموع

١٢. قانون تفويض السلطة

القادة الواثقون فقط هم الذين يمنحون السلطة للآخرين

--- أ) أعتنق التغيير بسهولة ولا أشعر بالرضا عن الحالة الراهنة.

--- ب) أعتقد أن منصبي آمن دائماً مهما بلغت موهبة الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي.

--- ج) أحد الإجراءات التي أقوم بها بانتظام هو منح الأشخاص الذين أقودهم سلطة اتخاذ القرارات والإقدام على المجازفات.

--- المجموع

١٣. قانون الصورة

الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله

--- أ) إذا رأيت تصرفاً أو صفة غير مرغوبة لدى أفراد الفريق، أنظر ما إذا كانت موجودة لدي أنا أولاً قبل تناول الأمر معهم.

--- ب) إنني أعمل باستمرار على محاولة جعل أفعالي متسقة دائماً مع أقوالي.

--- ج) أفعل ما يجب علي فعله وليس ما أريد فعله لأنني أدرك جيداً أنني أضرب المثل للآخرين.

--- المجموع

١٤. قانون الاقتناع

الناس يقتنعون بالقائد أولاً، ثم الرؤية

--- أ) أدرك أن غياب المصداقية يمكن أن يضر المؤسسة بنفس القدر الذي يضرها به غياب الرؤية.

--- ب) أنتظر حتى أرى أن معظم أفراد الفريق لديهم ثقة بي قبل أن أطالبهم

بالالتزام بالرؤية.

--- ج) حتى عندما لا تكون أفكاري على قدر كبير من الجودة، يميل أتباعي إلى الوقوف بجانبي.

--- **المجموع**

١٥. قانون النصر

القادة يجدون طريقة لكي يفوز الفريق

--- أ) عندما أقود فريقاً، أتحمل المسئولية المطلقة عن تحقيقه أهدافه.

--- ب) إذا لم يكن أفراد فريقي متحدين في جهودهم لإنجاز الرؤية الموضوعة، أتخذ إجراءً لجعلهم يوحدون جهودهم.

--- ج) أقدم تضحيات شخصية للمساعدة على ضمان النصر لفريقي، أو إدارتي، أو مؤسستي.

--- **المجموع**

١٦. قانون القوة الدافعة

القوة الدافعة أوفى أصدقاء القائد

--- أ) أشعر بالحماس وأحافظ على توجه ذهني إيجابي كل يوم من أجل تحفيز أفراد فريقي.

--- ب) عندما أتخذ قراراً قيادياً مهماً، أفكر في تأثير هذا القرار على القوة الدافعة والحماس والتحفز في فريقي، أو إدارتي، أو مؤسستي.

--- ج) أتخذ إجراءات معينة بغرض توليد القوة الدافعة والحماس عند تقديم شيء جديد أو مثير للجدل.

--- **المجموع**

١٧. قانون الأولويات

القادة يدركون أن النشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة

--- أ) أتجنب المهام التي لا تتطلبها قيادتي، أو ليس لها عائد ملموس، أو لا تفيدني شخصياً.

--- ب) أخصص وقتاً يومياً، وشهرياً، وسنوياً لتخطيط جدول مواعيدي وأنشطتي التالية وفقاً لأولوياتي.

--- ج) أقوم بتفويض أي مهمة يستطيع أحد أفراد الفريق إنجازها بفعالية تبلغ ٨٠ بالمائة على الأقل من فعاليتي في إنجازها.

--- المجموع

١٨. قانون التضحية

ينبغي على القائد أن يضحي لكي يعلو

--- أ) أعرف أن المقايضات جزء طبيعي من نمو القيادة، وأقدم التضحيات لكي أصبح قائداً أفضل، طالما لم تكن متعارضة مع قيمي.

--- ب) أتوقع أن أعطي أكثر مما يعطي أتباعي من أجل تحقيق الرؤية.

--- ج) سوف أتنازل عن حقوقي لكي أحقق كل إمكانياتي كقائد.

--- المجموع

١٩. قانون التوقيت

توقيت القيادة على نفس قدر أهمية ما تفعله وما ترمي لتحقيقه

--- أ) أبذل في محاولة معرفة التوقيت المناسب للمبادرات نفس قدر الجهد الذي أبذله في محاولة معرفة الاستراتيجية المناسبة لها.

--- ب) يمكن أن أبدأ مبادرة ما باستخدام استراتيجية أقل من المثالية لأنني أعرف أن هذا هو التوقيت المناسب.

--- ج) يمكنني الإحساس ما إذا كان التابعون مستعدين لتلقي فكرة ما أم لا.

--- المجموع

٢٠. قانون النمو المتفجر

لكي تزيد النمو، قم بقيادة أتباع؛ ولكي تضاعف النمو، قم بقيادة قادة

--- أ) أعتقد أنني أستطيع تنمية مؤسستي عن طريق تطوير القادة بسرعة أكبر من أي وسيلة أخرى.

--- ب) أخصص قدراً كبيراً من الوقت كل أسبوع للاستثمار في تطوير أفضل ٢٠ بالمائة من قادتي.

--- ج) أفضل أن أرى القادة الذين أنميهم ينجحون بأنفسهم على أن أحتفظ بهم معي حتى أتمكن من الاستمرار في تعليمهم وتوجيههم.

--- **المجموع**

٢١. قانون الإرث

تقاس القيمة الباقية للقائد بواسطة تراثه

--- أ) أمتلك حساً قوياً بأسباب وجودي في وظيفتي وأسباب قيادتي.

--- ب) في كل منصب توليته، قمت بتحديد أشخاص يمكنهم الاستمرار من بعدي، واستثمرت فيهم.

--- ج) أحد أقوى الحوافز التي تحركني هو أن أترك أي فريق أقوده أفضل حالاً مما كان عليه عندما توليت قيادته.

--- **المجموع**

الآن وقد انتهيت من إجراء التقييم، ادرس كل قانون ودون نقاط قوتك وضعفك. استخدم الإرشادات التالية لمساعدتك.

٨-٩ لقانون يقع في منطقة قوتك. حقق أقصى استفادة من تلك المهارة وقم بتعليم وتطوير الآخرين في هذه المنطقة.

٥-٧ استهدف تنمية هذه المنطقة. لديك القدرة على تحويلها إلى نقطة قوة.

٠-٤ تلك نقطة ضعف واضحة. استخدم موظفين أو شارك آخرين يتمتعون بالقوة في هذه المنطقة.

الملحق ب:

دليل تنمية القوانين الـ ٢١

طوال سنوات عديدة قمت بتأليف الكتب لإضافة القيمة للناس. والآن وقد انتهيت أنت وفريقك من تقييم القيادة في القسم السابق، أحثك على استخدام المصادر التالية لتتمكن من قيادة نفسك والآخرين بمزيد من الكفاءة.

١. قانون السقف

القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية المرء

The 21 Indispensable Qualities of a Leader
The Right to Lead
The 360-Degree Leader—Value #2: "Leaders Are Needed at Every Level of the Organization" and Value #4: "Good Leaders in the Middle Make Better Leaders at the Top"

٢. قانون التأثير

المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير؛ لا أكثر، ولا أقل

Developing the Leader Within You—Chapter 1: "The Definition of Leadership: Influence"
The 360-Degree Leader—Section I: "The Myths of Leading from the Middle of an Organization" and Section II: "The Challenges 360-Degree Leaders Face"
Winning with People

٣. قانون العملية

القيادة تتطور يومياً، وليس في يوم واحد

Today Matters
Your Road Map for Success—Chapter 5: "What Should I Pack in My Suitcase?"
The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #9: "Be Better Tomorrow Than You Are Today"
Leadership Promises for Every Day
The 21 Most Powerful Minutes in a Leader's Day

٤. قانون الملاحة

أي شخص يستطيع توجيه السفينة، ولكن تحديد المسار يتطلب قائداً

Developing the Leader Within You—Chapter 5: "The Quickest Way to Gain Leadership: Problem-Solving"
Thinking for a Change—Skill 2: "Unleash the Potential of Focused Thinking"; Skill 4: "Recognize the Importance of Realistic Thinking"; Skill 5: "Release the Power of Strategic Thinking"
Becoming a Person of Influence—Chapter 7: "Navigates for Other People"

٥. قانون الإضافة

القادة يضيفون القيمة عن طريق خدمة الآخرين

Today Matters—Chapter 12: "Today's Generosity Gives Me Significance"
Thinking for a Change—Skill 10: "Experience the Satisfaction of Unselfish Thinking"
Becoming a Person of Influence—Chapter 2: "Nurtures Other People"
The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #2: "Lighten Your Leader's Load"; Lead-Up Principle #3: "Be Willing to Do What Others Won't"; Lead-Across Principle #3: "Be a Friend"; Lead-Across Principle #3: "Let the Best Idea Win"
Your Road Map for Success—Chapter 8: "Is It a Family Trip?" and Chapter 9: "Who Else Should I Take with Me?"

٦. قانون الأرض الصلبة

الثقة هي أساس القيادة

Developing the Leader Within You—Chapter 3: "The Most Important Ingredient of Leadership: Integrity"
Becoming a Person of Influence—Chapter 1: "Integrity with People"
The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #1: "Lead Yourself Exceptionally Well"
Ethics 101

٧. قانون الاحترام

الناس عادة يتبعون القادة الذين هم أقوى منهم

Thinking for a Change—Skill 6: "Feel the Energy of Possibility Thinking"
Your Road Map for Success—Chapter 4: "How Do I Get There from Here?"
Winning with People
The 360-Degree Leader

٨. قانون الحدس

القادة يقيمون كل شيء من منظور قيادي

Thinking for a Change—Skill 8: "Question the Acceptance of Popular Thinking"and Skill 11: "Enjoy the Return of Bottom-Line Thinking"
The 360-Degree Leader
Leadership Gold (coming March 2008)

٩. قانون المغناطيسية

شخصيتك تجتذب من هم مثلك

Today Matters—Chapter 13: "Today's Values Give Me Direction"
The 360-Degree Leader—Lead-Across Principle #4: "Avoid Office Politics"
Talent Is Never Enough
The Choice Is Yours

١٠. قانون الارتباط

القادة يمسون القلوب أولاً قبل أن يطلبوا المساعدة

25 Ways to Win with People

The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #5: "Invest in Relational Chemistry"; Lead-Across Principle #1: "Understand, Practice, and Complete the Leadership Loop"; Lead-Down Principle #1: "Walk Slowly Through the Halls"; Lead-Down Principle #2: "See Everyone as a '10'"

Becoming a Person of Influence—Chapter 8: "Connects with People"

Winning with People

١١. قانون الدائرة الداخلية

قدرة القائد تتحدد بواسطة الأشخاص الأكثر قرباً منه

The 17 Indisputable Laws of Teamwork

The 17 Essential Qualities of a Team Player

Teamwork Makes the Dream Work

The 360-Degree Leader—Lead-Down Principle #4: "Place People in Their Strength Zones" and Lead-Down Principle #7: "Reward for Results"

١٢. قانون تفويض السلطة

القادة الواثقون فقط هم الذين يمنحون السلطة للآخرين

Failing Forward

The 360-Degree Leader—Lead-Across Principle #7: "Don't Pretend You're Perfect"

Winning with People—Section 1: "Are We Prepared for Relationships?"

Becoming a Person of Influence—Chapter 9: "Empowers People"

Thinking for a Change—Skill 9: "Encourage the Participation of Shared Thinking"

Your Road Map for Success—Chapter 6: "How Do I Handle the Detours?"

The Difference Maker

١٣. قانون الصورة

الناس يفعلون ما يرون القائد يفعله

The 360-Degree Leader—Lead-Down Principle #5: "Model the Behavior You Desire"
Developing the Leader Within You—Chapter 6: "The Extra Plus in Leadership: Attitude" and Chapter 9: "The Price Tag of Leadership: Self-Discipline"
Your Road Map for Success—Chapter 1: "The Journey Is More Fun if You Know Where You're Going" and Chapter 2: "How Far Can I Go?"

١٤. قانون الاقتناع

الناس يقتنعون بالقائد، ثم الرؤية

Developing the Leader Within You—Chapter 8: "The Indispensable Quality of Leadership: Vision"
Your Road Map for Success—Chapter 3: "How Do I Get There from Here?"
25 Ways to Win with People
Winning with People

١٥. قانون النصر

القادة يجدون طريقة لكي يفوز الفريق

The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #8: "Become a Go-To Player"
Thinking for a Change—Skill 1: "Acquire the Wisdom of Big-Picture Thinking" and Skill 3: "Discover the Joy of Creative Thinking"
The Difference Maker

١٦. قانون القوة الدافعة

القوة الدافعة أوفى أصدقاء القائد

Developing the Leader Within You—Chapter 4: "The Ultimate Test of Leadership: Creating Positive Change"
The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #4: "Do More Than Manage—Lead!" and Lead-Up Principle #8: "Become a Go-To Player"

١٧. قانون الأولويات

القادة يدركون أن النشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة

Developing the Leader Within You—Chapter 2: "The Key to Leadership: Priorities"
Today Matters—Chapter 4: "Today's Priorities Give Me Focus"
Thinking for a Change—Chapter 5: "Unleash the Potential of Focused Thinking"
The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #1: "Lead Yourself Exceptionally Well"

١٨. قانون التضحية

ينبغي على القائد أن يضحي لكي يعلو

Developing the Leader Within You—Chapter 3: "The Most Important Ingredient of Leadership: Integrity"
Your Road Map for Success—Chapter 7: "Are We There Yet?"
Today Matters—Chapter 8: "Today's Commitment Gives Me Tenacity"
Ethics 101—Chapter 5: "Five Factors That Can 'Tarnish' the Golden Rule"

١٩. قانون التوقيت

توقيت القيادة على نفس قدر أهمية ما تفعله وما ترمي لتحقيقه

The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #6: "Be Prepared Every Time You Take Your Leader's Time" and Lead-Up Principle #7: "Know When to Push and When to Back Off"

Thinking for a Change—Chapter 3: "Master the Process of Intentional Thinking" and Skill 10: "Embrace the Lessons of Reflective Thinking"

٢٠. قانون النمو المتفجر

لكي تزيد النمو، قم بقيادة أتباع؛ ولكي تضاعف النمو، قم بقيادة قادة

Developing the Leader Within You—Chapter 10: "The Most Important Lesson of Leadership: Staff Development"

Developing the Leaders Around You

Your Road Map for Success—Chapter 10: "What Should We Do Along the Way?"

Becoming a Person of Influence—Chapter 10: "Reproduces Other Influencers"

The 360-Degree Leader—Lead-Down Principle #3: "Develop Each Team Member as a Person"; Special Section: "Create an Environment That Unleashes 360-Degree Leaders"; Section VI: "The Value of 360-Degree Leaders"

٢١. قانون الإرث

تقاس القيمة الباقية للقائد بواسطة تراثه

The Journey from Success to Significance

Becoming a Person of Influence—Chapter 6: "Enlarges People"

The 360-Degree Leader—Lead-Down Principle #6: "Transfer the Vision"

Dare to Dream . . . Then Do It

ملاحظات

ـــــــــــــ ☙ ـــــــــــــ

١. قانون السقف

1. McDonald's Canada, "FAQs," http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx (accessed August 8, 2006).

٢. قانون التأثير

1. Peggy Noonan, *Time*, September 15, 1997.
2. Thomas A. Stewart, "Brain Power: Who Owns It . . . How They Profit from It," *Fortune*, March 17, 1997, 105–6.
3. Paul F. Boller Jr., *Presidential Anecdotes* (New York: Penguin Books, 1981), 129.

٣. قانون العملية

1. Sharon E. Epperson, "Death and the Maven," *Time*, December 18, 1995.
2. James K. Glassman, "An Old Lady's Lesson: Patience Usually Pays," *Washington Post*, December 17, 1995, H01.
3. "The Champ," *Reader's Digest*, January 1972, 109.
4. Milton Meltzer, *Theodore Roosevelt and His America* (New York: Franklin Watts, 1994).

٤. قانون الملاحة

1. *Forbes*.
2. John C. Maxwell, *Thinking for a Change: 11 Ways Highly Successful People Approach Life and Work* (New York: Warner Books, 2003), 177–80.
3. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't* (New York: Harper Business, 2001), 86.

٥. قانون الإضافة

1. Julie Schmit, "Costo Wins Loyalty with Bulky Margins," *USA Today*, September 24, 2004, http://www.keepmedia.com/pubs/USATODAY/2004/09/24/586747?extID=10032&oliID=213 (accessed August 24, 2006).

2. Alan B. Goldberg and Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability," ABC News, August 2, 2006, http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779 (accessed August 16, 2006).
3. Barbara Mackoff and Gary Wenet, *The Inner Work of Leaders: Leadership as a Habit of Mind* (New York: AMACOM, 2001), 5.
4. Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart," *New York Times*, July 17, 2005, http://select.nytimes.com/search/restricted/article (accessed August 22, 2006).
5. Goldberg and Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability."
6. Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart."
7. Matthew 25:31–40 (The Message).
8. Dan Cathy, Exchange [conference], November 2, 2005.

٦. قانون الأرض الصلبة

1. Robert Shaw, "Tough Trust," *Leader to Leader*, Winter 1997, 46–54.
2. Russell Duncan, *Blue-Eyed Child of Fortune* (Athens: University of Georgia Press, 1992), 52–54.
3. Robert S. McNamara with Brian VanDeMark, *In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam* (New York: Times Books, 1995).

٧. قانون الاحترام

1. M. W. Taylor, *Harriet Tubman* (New York: Chelsea House Publishers, 1991).
2. Careers By the People, "Principal," http://www.careersbythepeople.com/index/do/bio/ (accessed August 31, 2006).
3. NCAA, http://www.ncaa.org/stats/m_basketball/coaching/d1_500_coaching_records.pdf (accessed August 31, 2006).
4. Alexander Wolff, "Tales Out of School," *Sports Illustrated*, October 20, 1997, 64.
5. Mitchell Krugel, *Jordan: The Man, His Words, His Life* (New York: St. Martin's Press, 1994), 39.

٨. قانون الحدس

1. Cathy Booth, "Steve's Job: Restart Apple," *Time*, August 18, 1997, 28–34.
2. Leander Kahney, "Inside Look at Birth of the iPod," *Wired*, July 21, 2004, http://www.wired.com/news/culture/0,64286-1.htm (accessed September 1, 2006).
3. Ana Letícia Sigvartsen, "Apple Might Have to Share iPod Profits," InfoSatellite, March 8, 2005, http://www.infosatellite.com/news/2005/03/a080305ipod.html (accessed April 6, 2006).
4. BBC News, "iPod Helps Apple Quadruple Profit," December 10, 2005, http://newsvote.bbc.co.uk (accessed September 1, 2006).

١٠. قانون الارتباط

1. CBC News Canada, "Bush Visits 'Ground Zero' in New York," September 15, 2001, http://www.cbc.ca/story/news/?/news/2001/09/14/bushnyc_010914 (accessed September 11, 2006).

2. Sheryl Gay Stolberg, "Year After Katrina, Bush Still Fights for 9/11 Image," *New York Times*, August 28, 2006, http://www.nytimes.com/2006/08/28/us/nationalspe-cial/
28bush.html (accessed September 12, 2006).
3. H. Norman Schwarzkopf, "Lessons in Leadership," vol. 12, no. 5.
4. H. Norman Schwarzkopf and Peter Petre, *It Doesn't Take a Hero* (New York: Bantam Books, 1992).
5. Kevin and Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (New York: Broadway Books, 1996), 224.

١١. قانون الدائرة الداخلية

1. Michael Specter, "The Long Ride: How Did Lance Armstrong Manage the Greatest Comeback in Sports History?" *New Yorker*, July 15, 2002, http://www.newyorker.com/printables/fact/020715fa_fact1 (accessed September 15, 2006).
2. Dan Osipow, "Armstrong: 'I'm More Motivated Than Ever,'" *Pro Cycling*, June 23, 2005, http://team.discovery.com/news/062205tourteam_print.html (accessed September 15, 2006).
3. Discovery Channel Pro Cycling Team, "Cycling FAQ: Learn More About Team Discovery," http://team.discovery.com/index.html?path=tabs3 (accessed September 15, 2006).
4. Lawrence Miller, *American Spirit: Visions of a New Corporate Culture* (New York: Warner Books, 1985).
5. Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (New York: Perseus Books, 1998).
6. Proverbs 27:17 CEV.
7. Judith M. Bardwick, *In Praise of Good Business* (New York: John Wiley and Sons, 1988).

١٢. قانون تفويض السلطة

1. Peter Collier and David Horowitz, *The Fords: An American Epic* (New York: Summit Books, 1987).
2. Lee Iacocca and William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (New York: Bantam Books, 1984).
3. Lynne Joy McFarland, Larry E. Senn, and John R. Childress, *21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders* (Los Angeles: Leadership Press, 1993), 64.
4. Benjamin P. Thomas, *Abraham Lincoln: A Biography* (New York: Modern Library, 1968), 235.
5. Richard Wheeler, *Witness to Gettysburg* (New York: Harper and Row, 1987).
6. Donald T. Phillips, *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times* (New York: Warner Books, 1992), 103–4.

١٣. قانون الصورة

1. Stephen E. Ambrose, *Band of Brothers* (New York: Simon and Schuster, 2001), 36.
2. Dick Winters with Cole C. Kingseed, *Beyond Band of Brothers: The War Memoirs of Major Dick Winters* (New York: Penguin, 2006), front flap copy.
3. Ambrose, *Band of Brothers*, 38.
4. Ibid., 95–96.
5. Winters, *Beyond Band of Brothers*, 283.
6. About.com: U.S. Military, "Historian Stephen E. Ambrose, Author of *Band of Brothers:* The Story of Easy Company," http://usmilitary.about.com/library/milinfo/bandofbrothers/blbbambrose.htm (accessed September 26, 2006).
7. Author unknown, quoted in John Wooden with Steve Johnson, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court* (Chicago: Contemporary Books, 1997).
8. Ajilon Office, "Trouble Finding the Perfect Gift for Your Boss—How About a Little Respect?" October 14, 2003, http://www.ajilonoffice.com/articles/af_bossday_101403.asp (accessed September 25, 2006).
9. Rudolph W. Guiliani with Ken Kurson, *Leadership* (New York: Miramax Books, 2002), 37.
10. Ibid., 209.
11. Ibid., 70.
12. Ibid., xiv.

١٤. قانون الاقتناع

1. Otis Port, "Love Among the Digerati," *Business Week*, August 25, 1997, 102.

١٥. قانون النصر

1. James C. Humes, *The Wit and Wisdom of Winston Churchill* (New York: Harper Perennial, 1994), 114.
2. Ibid., 117.
3. Arthur Schlesinger Jr., "Franklin Delano Roosevelt," *Time*, April 13, 1998.
4. Andre Brink, "Nelson Mandela," *Time*, April 13, 1998.
5. Mitchell Krugel, *Jordan: The Man, His Words, His Life* (New York: St. Martin's Press, 1994), 41.
6. Southwest Airlines, "Southwest Airlines Fact Sheet," http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html#Fun%20Facts (accessed October 19, 2006).
7. Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success.*
8. Southwest Airlines, "Southwest Airlines Fact Sheet."
9. Southwest Airlines, Annual Report 2005, http://www.southwest.com/investor_relations/swaar05.pdf (accessed October 20, 2006). [Stockholders' equity and total assets are from 2005, the latest available.]
10. Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success.*

١٦. قانون القوة الدافعة

1. Guardian Unlimited, "Regus London Film Festival Interviews 2001: John Lasseter," November 19, 2001, http://film.guardian.co.uk/lff2001/news/0,,604666,00.html (accessed October 25, 2006).
2. Catherine Crane, Will Johnson, and Kitty Neumark, "Pixar 1996" (case study), University of Michigan Business School, http://www-personal.umich.edu/~afuah/cases/case14.html (accessed October 27, 2006).
3. Brent Schlender, "Pixar's Magic Man," *Fortune*, May 17, 2006, http://cnnmoney.printthis.clickability.com (accessed October 24, 2006).
4. Michael P. McHugh, "An Interview with Edwin Catmull," *Networker*, September/October 1997, http://was.usc.edu/isd/publications/archives/networker/97-98/Sep_Oct_97 (accessed October 26, 2006).
5. Crane, Johnson, and Neumark, "Pixar 1996."
6. Pixar, "Pixar History: 1995," http://www.pixar.com/companyinfo/history/1995.html (accessed October 30, 2006).
7. Austin Bunn, "Welcome to Planet Pixar," *Wired*, http://www.wired.com/wired/archive/12.06/pixar_pr.html (accessed October 25, 2006).
8. IMDb, "All-Time Worldwide Boxoffice," http://www.imdb.com/boxoffice/alltimegross?region=world-wide (accessed October 30, 2006). [Figures as of October 23, 2006.]
9. Claudia Eller, "Disney's Low-Key Superhero," *Los Angeles Times*, June 12, 2006, http://pqasb.pqarchiver.com/latimes/access/1057182661.html?dids=1057182661:1057182661&FMTS=ABS:FT&type=current&date=Jun+12%2C+2006&author=Claudia+Eller&pub=Los+Angeles+Times&desc=The+Nation (accessed October 26, 2006).
10. Jay Mathews, *Escalante: The Best Teacher in America* (New York: Henry Holt, 1988).

١٧. قانون الأولويات

1. Janet C. Lowe, *Jack Welch Speaks: Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (New York: John Wiley and Sons, 1998), 110.
2. John Wooden and Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Chicago: Contemporary Books, 1988).

١٨. قانون التضحية

1. King Encyclopedia, "Montgomery Improvement Association," http://www.stanford.edu/group/King/about_king/encyclopedia/MIA.html (accessed November 8, 2006).
2. The King Center, "Chronology of Dr. Martin Luther King, Jr.," http://www.thekingcenter.org/mlk/chronology.html (accessed November 8, 2006).
3. David Wallechinsky, *The Twentieth Century* (Boston: Little, Brown and Company, 1995), 155.
4. Hillary Margolis, "A Whole New Set of Glitches for Digital's Robert Palmer," *Fortune*, August 19, 1996, 193–94.
5. Antonia Felix, *Condi: The Condoleezza Rice Story* (New York: Newmarket Press, 2005), 48.

6. Ibid., 34.
7. Ibid., 67.
8. Ibid., 72.
9. Ibid., 127.
10. Ibid., 152–53.

١٩. قانون التوقيت

1. David Oshinsky, "Hell and High Water," *New York Times*, July 9, 2006, http://www.nytimes.com/2006/07/09/books/review/09oshi.html?ei=5088&en=4676642ee3fc7078&ex=1310097600&adxnnl=1&partner=rssnyt&emc=rss&adxnnlx=1162847220-jiFf9bMhfwwKfuiWDA/Nrg (accessed November 6, 2006).
2. CNN, "New Orleans Mayor, Louisiana Governor Hold Press Conference" (transcript), aired August 28, 2005, 10:00 a.m. ET, http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0508/28/bn.04.html (accessed November 6, 2006).
3. Jonathan S. Landay, Alison Young, and Shannon McCaffrey, "Chertoff Delayed Federal Response, Memo Shows," McClatchy Washington Bureau, September 13, 2005, http://www.realcities.com/mld/krwashington/12637172.htm (accessed November 2, 2006).
4. CNN, "Red Cross: State Rebuffed Relief Efforts: Aid Organization Never Got into New Orleans, Officials say," September 9, 2005, http://www.cnn.com/2005/US/09/08/katrina.redcross/index.html (accessed November 2, 2006).
5. Madeline Vann, "Search and Rescue," *Tulanian* (Summer 2006), http://www2.tulane.edu/article_news_details.cfm?ArticleID=6752 (accessed November 7, 2006).
6. Answers.com, "Hurricane Katrina," http://www.answers.com/topic/hurricane-katrina (accessed November 7, 2006).
7. Coleman Warner and Robert Travis Scott, "Where They Died," *Times-Picayune*, October 23, 2005, http://pqasb.pqarchiver.com/timespicayune/access/915268571.html?dids=915268571:915268571&FMT=ABS&FMTS=ABS:FT&date=Oct+23%2C+2005&author=Coleman+Warner+and+Robert+Travis+Scott+Staff+writers&pub=Times+-+Picayune&edition=&startpage=01&desc=WHERE+THEY+DIED+ (accessed November 7, 2006).
8. Douglas Southall Freeman, *Lee: An Abridgement in One Volume* (New York: Charles Scribner's Sons, 1961), 319.
9. Samuel P. Bates, *The Battle of Gettysburg* (Philadelphia: T. H. Davis and Company, 1875), 198–99.
10. Ibid.
11. Richard Wheeler, *Witness to Gettysburg* (New York: Harper and Row, 1987).

٢١. قانون الإرث

1. Grenville Kleiser, *Training for Power and Leadership* (Garden City, New York: Garden City Publishing, 1929).
2. Q&A Session with Truett Cathy and Dan Cathy, Exchange [conference], November 2, 2005.

عن المؤلف

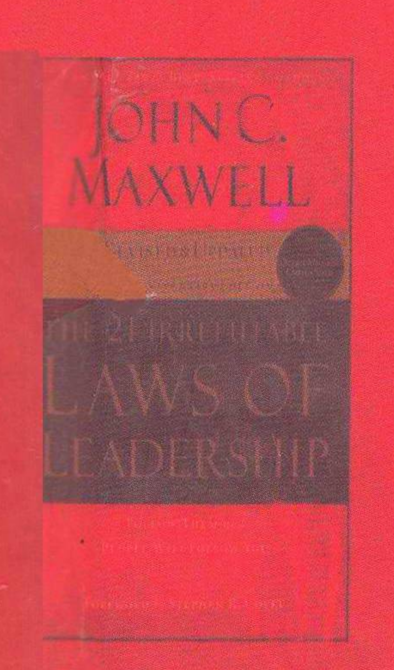
جون سي. ماكسويل هو خبير قيادة، ومتحدث، ومؤلف معروف عالمياً، باعت كتبه أكثر من ١٣ مليون نسخة. وقامت المؤسسات التي بناها بتدريب أكثر من ٢ مليون قائد في جميع أنحاء العالم. وقد قام د. ماكسويل بتأسيس شركتي EQUIP و INJOY Stewardship Services. وفي كل عام، يتحدث ماكسويل أمام موظفي العديد من شركات فورتشن ٥٠٠، وأمام القادة الحكوميين الدوليين، ومؤسسات متنوعة من الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة في ويست بوينت، إلى دوري كرة القدم الوطني. وماكسويل هو أحد المؤلفين الأكثر مبيعاً تبعاً لتقييم جرائد نيويورك تايمز، و وول ستريت جورنال، وبيزنس ويك. وقد أطلق عليه موقع leadershipgurus.net لقب "خبير القيادة الأول في العالم". كما أن ماكسويل كان أيضاً واحداً من ٢٥ مؤلفاً وفناناً فقط تم وضع أسمائهم في قائمة شرف العام العاشر لمؤسسة أمازون دوت كوم. ومن بين كتبه التي حققت مبيعات تتجاوز المليون نسخة: Developing the Leader Within You و The 21 Irrefutable Laws of Leadership و The 21 Indispensable Qualities of a Leader.



الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي



كتاب رائع أصبح أفضل

إذا لم تكن قد قرأت هذا الكتاب من قبل، فقد فاتك أحد أفضل الكتب عن القيادة على مر العصور.

وإذا كنت قد قرأت النسخة الأصلية من الكتاب.




فإنك ستحب هذه النسخة الجديدة الموسعة والمحدثة.

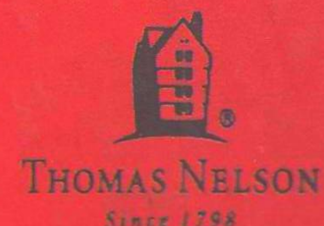
لقد عمل خبير القيادة ، والمتحدث ، والمؤلف المعروف عالمياً جون سى . ماكسويل على جعل هذا الكتاب الذى باع مليون نسخة أفضل وأفضل مما كان عليه بالفعل :

- تم تحسين وتحديث كل قانون من قوانين القيادة فى الكتاب
- تم شرح القوانين بمزيد من العمق والتفضيل الآن
- تمت إضافة سبع عشرة قصة جديدة عن القيادة
- تم تقديم قانونين جديدين من قوانين القيادة
- تمت إضافة أداة تقييم جديدة لتكشف نقاط قوتك فى القيادة ، وكذلك نقاط ضعفك
- تمت إضافة تمارين تطبيقية جديدة فى فصل لمساعدتك على النمو

لماذا أراد د . ماكسويل إجراء بعض التعديلات على كتابه الأكثر مبيعاً ؟

تأتى الإجابة على لسان د. ماكسويل نفسه الذى يقول : (الكتاب عبارة عن حوار بين المؤلف والقارئ. وقد مرت عشرة سنوات منذ كتبت النسخة الأصلية من هذا الكتاب . ولقد نموت وتطورت كثيراً منذ ذلك الوقت. لقد قمت بتدريس تلك القوانين فى عشرات البلدان فى جميع أنحاء العالم . تلك الطبعة الجديدة تعطينى الفرصة لأشرك القراء فيما تعلمته "






Exclusive
For
www.ibtesama.com